

# GUIDE POUR LA SÉLECTION DE L'ARCHITECTE



Association  
des Architectes  
en pratique privée  
du Québec

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
1. PRINCIPES GÉNÉRAUX .....	3
2. PRÉPARATION ET CONDUITE D'UN APPEL D'OFFRES .....	3
2.1 Définition du projet et des services à rendre .....	3
2.2 Directives aux professionnels pour l'appel d'offres .....	4
2.3 Analyse des offres .....	4
2.4 Diffusion des résultats.....	5
3. CRITÈRES D'ÉVALUATION .....	5
3.1 Profil de la firme et présence locale.....	5
3.2 Compréhension du mandat et approche conceptuelle.....	6
3.3 Organisation de la firme pour la réalisation du projet.....	6
3.4 Expérience de la firme .....	7
3.5 Expérience et disponibilité du chargé de projet .....	7
3.6 Expérience et disponibilité du concepteur principal .....	7
3.7 Expérience du personnel professionnel et technique.....	8
Tableau 1- Grille d'évaluation.....	9

## INTRODUCTION

Le présent guide propose, pour la conduite d'un appel d'offres visant la sélection de l'architecte, une méthodologie et une « grille d'évaluation » dont les paramètres et critères sont basés sur les compétences, l'expérience, la disponibilité et la qualité des prestations de l'architecte.

Il s'adresse à tous les maîtres d'ouvrage qui requièrent des services d'architecture et prévoient lancer un appel d'offres public ou sur invitation et ce, qu'il s'agisse d'organismes gouvernementaux, paragouvernementaux ou d'entreprises privées. Il n'inclut toutefois pas le mode de sélection basé sur les concours, dont les modalités sont déjà décrites et réglementées par d'autres organismes.<sup>1</sup>

Il tient compte de la responsabilité commune de l'architecte et du maître d'ouvrage face à la qualité de notre milieu de vie et reconnaît le choix des professionnels comme une étape charnière qui permet d'y contribuer. Les critères garantissant la qualité de la prestation et assurant le respect des conditions essentielles à la pratique privée de l'architecture sont donc décrits et explicités aux présentes.

### 1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

L'architecte est évalué pour sa capacité à réaliser un projet spécifique en fonction d'une expérience correspondante et comparable.

Ce guide n'incorpore pas la notion du plus bas soumissionnaire et les honoraires doivent être établis selon les tarifs en vigueur<sup>2</sup> ou à partir de négociations directes suivant l'octroi du contrat. L'Association conseille fortement au maître d'ouvrage de ne jamais intégrer la valeur des honoraires à ses critères de sélection.

En favorisant le plus bas soumissionnaire, les appels d'offres avec prix encouragent une prestation minimale et ces économies, dans la plupart des cas, auront des effets négatifs sur l'ensemble du projet. Dans ce type d'appels d'offres, l'étendue des services professionnels offerts répondra strictement et exclusivement à la

<sup>1</sup> Règlement sur les concours de l'Ordre des architectes du Québec et Règlement pour les concours d'architecture au Canada : document Cinq, Comité des conseils d'architecture du Canada, Ottawa, Ontario, CCAC, 1990.

<sup>2</sup> Décret 2402, pour la commande publique, et Services, responsabilités et tarif de l'architecte de l'Association des Architectes en pratique privée du Québec, pour les contrats privés.

commande décrite et elle risque d'engendrer des négociations concernant la portée du mandat tout au long du déroulement du projet. De plus, ce type d'appel d'offres encourage l'évacuation de d'autres critères relatifs à la qualité d'un projet et qui sont en lien direct avec l'étendue des services et le temps que consacrerait l'architecte au mandat comme par exemple, le choix d'une solution appropriée, l'étude approfondie d'options conceptuelles, le développement de solutions novatrices, etc..

### 2. PRÉPARATION ET CONDUITE D'UN APPEL D'OFFRES

#### 2.1 Définition du projet et des services à rendre

Le succès de tout projet repose en grande partie sur le soin apporté à sa définition et à sa planification; le maître d'ouvrage a donc intérêt à fournir une définition aussi claire et détaillée que possible des services à rendre. Il lui incombe aussi de fournir une description du projet qui renseigne l'architecte sur tous les aspects déjà connus :

- type de projet : construction neuve, réaménagement, agrandissement, restauration, etc.;
- orientation générale du projet;
- description du site d'intervention;
- identification des utilisateurs et de leurs besoins;
- budget;
- échéancier;
- étendue des services à rendre, partiels ou complets,
- processus d'interaction entre l'architecte et le client : consultations, approbations, etc.

À cette fin, le maître d'ouvrage met à la disposition de l'architecte tous les documents déjà produits tels qu'études de faisabilité ou programme fonctionnel et technique. Il appartient au maître d'ouvrage d'utiliser tous les moyens qu'il juge utiles et appropriés, tels que la tenue d'une séance d'information, pour bien renseigner les architectes sur le projet à réaliser et le mandat à exécuter. Il revient ensuite à chaque architecte qui répond à l'appel d'offres d'examiner attentivement toutes les composantes du projet, de consulter les documents de référence mis à sa disposition et de se renseigner sur les exigences du mandat. L'ensemble des questions que les architectes poseront aideront le donneur d'ouvrage à préciser certains paramètres du projet.

Bien que le champ d'exercice de la profession continue de s'élargir, les services à fournir pour la plupart des projets tombent encore sous la définition de «services architecturaux traditionnels». Au moment de l'appel d'offres comme dans toutes les étapes subséquentes d'un projet, il importe de distinguer entre les services de base et les services additionnels.<sup>3</sup> Le maître d'ouvrage doit donc incorporer cette distinction à la définition du mandat afin d'en nuancer la description et d'assurer sa bonne compréhension par l'architecte. Cette distinction profite aussi à l'architecte qui pourra alors rendre des services complets et répondant aux besoins du maître d'ouvrage.

Le maître d'ouvrage doit aussi préciser dans son appel d'offres s'il entend recevoir des appels d'offres distincts de la part des autres professionnels de l'aménagement (ingénieurs-conseils en structure, mécanique et électricité, urbanistes, architectes de paysage, designers d'intérieur, etc.) ou s'il souhaite qu'une équipe multidisciplinaire, coordonnée par l'architecte, présente une offre de services conjointe. Les documents d'appel d'offres et l'analyse des offres reçues, tout comme l'entente contractuelle subséquente avec l'architecte retenu, doivent bien sûr refléter ce choix primordial du maître d'ouvrage.

## 2.2 Directives aux professionnels pour l'appel d'offres

Dans son appel d'offres, le maître d'ouvrage doit fournir les informations et directives d'usage :

- la date, l'heure et le lieu de consultation des documents de l'appel d'offres;
- la date, l'heure et le lieu du dépôt des offres de services, ainsi que les modes de transmission exigés;
- l'admissibilité ou non d'un regroupement de firmes en consortium;
- les exigences particulières pour la présentation des offres de services, tels le nombre d'exemplaires, le nombre de pages (si limité), les formulaires et fiches à remplir, l'autorisation de signature à fournir (si requis), etc.;
- la procédure pour soumettre au maître d'ouvrage toutes questions d'ordre général ou technique durant l'appel d'offres;
- les étapes subséquentes à l'analyse des offres, s'il y a lieu (Ex. : entrevues, esquisses);
- toutes autres informations ou directives utiles au bon déroulement de l'appel d'offres.

---

<sup>3</sup> Ibid.

Afin de respecter les principes généraux de saine concurrence, d'équité et de transparence, le maître d'ouvrage doit informer tous les participants :

- des règles générales d'évaluation des offres, incluant la procédure pour leur ouverture et le déroulement du processus de sélection (Ex. : identification des motifs de rejet automatique, composition du comité de sélection ou du jury, huis clos, présence d'observateurs);
- des critères particuliers d'évaluation des offres, présentés sous la forme d'une grille accompagnée d'un texte explicatif;
- de la nature des renseignements qui seront transmis aux participants ou publiés à la suite de l'analyse des offres;
- de toute information ou précision transmise verbalement ou par écrit à un des participants durant la période d'appel d'offres.

Pour les mêmes raisons, le maître d'ouvrage doit fournir aux architectes qui le demandent la liste des professionnels invités, dans le cas d'un appel d'offres à diffusion limitée, ou rendre disponible la liste des professionnels qui se sont procuré les documents d'appel d'offres, dans le cas d'un appel d'offres public.

## 2.3 Analyse des offres

Le maître d'ouvrage doit évaluer chaque offre de services à partir des seuls renseignements qu'elle contient et conformément aux critères énoncés dans sa grille d'évaluation ainsi qu'aux règles spécifiées dans ses directives aux professionnels. Pour ce faire, il est fortement recommandé de constituer un comité de sélection ou un jury composé de personnes qui connaissent bien le projet, qui possèdent une bonne expérience de projets similaires ou qui peuvent contribuer à l'analyse des offres de services sous différentes facettes. Le nombre de ces personnes et la procédure à suivre sont en relation avec le type et l'envergure du projet.

Selon les recommandations de son comité de sélection, le maître d'ouvrage retient l'offre de services de l'architecte ayant obtenu le plus haut pointage dans l'évaluation des offres de services. Il est admis que deux architectes ou plus puissent obtenir des notes identiques lorsqu'ils s'équivalent sur un critère donné. Advenant une égalité pour le plus haut pointage entre deux architectes, le maître d'ouvrage peut procéder à des entrevues ou à un tirage au sort.

Afin de faciliter l'analyse systématique et la compilation des offres de services, il est possible de joindre aux documents d'appel d'offres un formulaire et des fiches qui seront remplis par l'architecte et qui feront partie intégrante de son offre de services.

## 2.4 Diffusion des résultats

Après l'analyse des offres de services, il est conseillé au maître d'ouvrage de :

- transmettre les résultats de l'appel d'offres aux architectes en les informant de leur pointage respectif et du nom et pointage de l'architecte dont l'offre de services est retenue;
- fournir à tous les architectes les pointages ventilés selon les critères établis, leur permettant ainsi d'identifier leurs forces et faiblesses;
- transmettre, dans le cas d'un appel d'offres public seulement, le résultat de l'appel d'offres à l'AAPPQ afin de les rendre accessibles à ses membres.

Pour sa part, l'architecte qui présente une offre de services peut s'attendre à ce que les renseignements généraux inscrits dans son offre soient diffusés par le maître d'ouvrage (Ex. : sa participation, le nom de la firme).

## 3. CRITÈRES DE SÉLECTION

La grille proposée au tableau 1 comporte une série de critères qui permettent au maître d'ouvrage d'évaluer avec justesse les compétences et qualités des architectes qui répondent à son appel d'offres, dans la mesure, bien entendu, où les réponses de ces derniers sont mises en relation, pour chacun des critères, avec les besoins réels du maître d'ouvrage et les ressources nécessaires et suffisantes à la réalisation du mandat.

Afin de garantir la qualité des services attendus tout en assurant l'égalité des chances aux architectes qui répondent à l'appel d'offres et dont les firmes peuvent différer par leur taille et leur expérience, plusieurs critères de la grille sont pondérés en fonction de l'envergure des travaux.

Pour chaque critère d'évaluation, le comité de sélection attribue à l'architecte une note variant de 0 à la pondération maximale prévue pour ce critère. Une note parfaite correspondrait à la satisfaction intégrale aux exigences énoncées dans l'appel d'offres. Cette note peut comporter une décimale afin de nuancer l'appréciation, mais elle ne peut être modifiée une fois compilée officiellement.

## 3.1 Profil de la firme et présence locale

Ce critère vise à qualifier la firme en relation avec le type de services qu'elle offre et son implication dans la région. Il ne vise pas à mettre en relief l'expérience de la firme ou l'organisation de ses ressources qui sont évalués indépendamment (voir critères 3 et 4).

La pondération de ce critère décroît de manière inversement proportionnelle à la croissance du coût des travaux. Cela permet aux firmes locales de se faire valoir, en particulier pour les projets de petite ou de moyenne envergure (catégories A et B).

Identification. L'architecte identifie clairement la firme qui présente l'offre en précisant s'il s'agit d'une firme personnelle, d'une société ou d'un consortium. Il fournit les renseignements suivants :

- le nom de l'architecte propriétaire, des architectes associés ou des bureaux d'architectes regroupés pour la réalisation du projet, selon le cas;
- l'adresse et le nombre d'employés permanents du bureau ou du consortium d'architectes;
- le pourcentage de participation au projet de chacun des bureaux, dans le cas d'un consortium, et leur implication aux différentes étapes de sa réalisation.

Profil. L'architecte dresse son profil en décrivant les services qu'il offre et le type de clientèle qu'il dessert. Il présente son équipe permanente et trace l'évolution de la firme depuis sa fondation. Un consortium devra fournir une description sommaire de ces éléments pour chacune des firmes qui le composent.

Présence locale. L'architecte fait la démonstration de la proximité de la firme par rapport au lieu de réalisation du projet. La notion de proximité doit dépasser la mesure des distances en kilomètres ou le découpage géographique du territoire en régions. En tenant compte de l'envergure du projet, l'architecte fournit les indices de sa présence locale, en termes de permanence et de retombées positives. Il fait aussi la preuve des avantages de sa proximité, pour le maître d'ouvrage, en termes de connaissance du milieu, de rapidité d'intervention et d'efficacité potentielle pour le développement du projet et la surveillance de chantier.

### 3.2 Compréhension du mandat et approche conceptuelle

Ce critère permet à l'architecte d'exprimer, dans une mesure proportionnelle à l'envergure des travaux à réaliser, un point de vue pertinent à la nature même du projet. Certaines limites sont recommandées quant à la longueur du texte dans lequel l'architecte interprète le mandat et explique l'approche conceptuelle qu'il préconise :

- 1 page, pour des travaux dont le coût varie de 0,5 à 5M \$ (catégorie A);
- 2 pages, pour des travaux dont le coût varie de 5 à 10M \$ (catégorie B);
- 3 pages, pour des travaux dont le coût est supérieur à 10M \$ (catégorie C).

Compréhension du mandat. Sur la base de la description du projet et de la définition du mandat fournies par le maître d'ouvrage, l'architecte offre son interprétation des services à rendre. Il identifie les principaux défis et difficultés que présente l'exécution du mandat et il précise sa compréhension du contexte d'intervention et de l'orientation générale du projet. Pour ce faire, l'architecte examine attentivement tous les documents d'appel d'offres et éclaire auprès du maître d'ouvrage toute question ou tout doute quant à leur contenu, à la définition du projet ou à la portée du mandat.

Approche conceptuelle. Afin d'étayer sa compréhension du mandat, l'architecte décrit l'approche conceptuelle qu'il préconise pour la réalisation du projet. Il met la problématique spécifique du projet en rapport avec sa philosophie. Dans cette partie de son offre de services, l'architecte exprime son point de vue en relation directe avec le projet et jette ainsi les bases d'un dialogue orienté vers les fondements, motifs et objets du projet. Il peut donc se distinguer en dégagant des orientations concourant à la vision du maître d'ouvrage ou par une approche innovatrice ou même inattendue.

### 3.3 Organisation de la firme pour la réalisation du projet

Structure générale de la firme. L'architecte décrit l'organisation générale en vue de l'exécution du mandat. Il démontre qu'il dispose des ressources humaines et matérielles nécessaires et suffisantes à la réalisation du projet. Dans le cas d'un consortium, l'architecte explique la pertinence du regroupement proposé, particulièrement sur le plan de l'intégration des ressources et des méthodes de travail.

Identification de l'équipe de projet. En rapport avec les exigences particulières du projet, l'architecte identifie les membres de l'équipe permanente qu'il prévoit affecter à l'exécution du mandat. Il illustre la structure de la firme ou du consortium en vue de la réalisation du projet au moyen d'un organigramme qui identifie les membres de l'équipe de projet et indique clairement leur rôle respectif et leurs liens hiérarchiques.

L'architecte décrit aussi, dans son ensemble, le personnel de soutien technique et administratif de la firme. Pour chaque personne, il indique :

- la fonction dans le cadre du projet (il est possible qu'une même personne cumule plus d'une fonction pour la réalisation d'un même projet, surtout s'il est d'envergure modeste);
- le statut d'emploi (en spécifiant s'il s'agit ou non d'une ressource permanente de la firme<sup>4</sup> et en fournissant le nombre d'années de service, etc.);
- le nombre d'années d'expérience;
- le lieu habituel de travail (en spécifiant le nom de la firme, dans le cas d'un consortium).

Méthodologie. L'architecte décrit la méthodologie de travail préconisée. Il présente un aperçu des outils et des logiciels sur lesquels s'appuie cette méthodologie et il précise les moyens qui seront mis à la disposition de l'équipe de projet pour la réalisation du mandat. Il peut proposer un échéancier de réalisation, selon l'ampleur du projet et s'il devient une composante essentielle à son déroulement.

L'architecte prête une attention encore plus particulière à cette partie de son offre de services si le maître d'ouvrage a indiqué dans son appel d'offres qu'il procéderait, en début de mandat, à la validation formelle de la méthodologie proposée par l'architecte.

Dans une perspective de conformité avec les objectifs du projet et dans une mesure proportionnelle à l'envergure des travaux, l'architecte explique son système de gestion de la qualité et démontre l'efficacité et l'efficience de son organisation en matière de méthodes de travail et d'utilisation des ressources humaines et matérielles.

---

<sup>4</sup> Pour répondre au critère de permanence, un membre du personnel de l'architecte doit travailler à plein temps à l'un des bureaux identifiés dans l'offre de services depuis au moins deux mois avant la date de la publication de l'appel d'offres.

### 3.4 Expérience de la firme

Afin que le maître d'ouvrage évalue la capacité de la firme à exécuter le mandat, l'architecte fournit une description sommaire de l'expérience pertinente de la firme. Plus précisément, ce critère permet à l'architecte de démontrer son expertise en exposant, dans une mesure proportionnelle au coût des travaux, les réalisations de la firme qui se rapprochent le plus du projet à réaliser par leur envergure et leur complexité.

Pour permettre à un plus grand nombre de bureaux d'accéder à la commande tout en assurant les qualités nécessaires à la réalisation du mandat, les limites suivantes sont de mise quant à la documentation de l'expérience de la firme :

- 3 fiches de projet, pour des travaux dont le coût varie de 0,5 à 5M \$ (catégorie A);
- 5 fiches de projet, pour des travaux dont le coût varie de 5 à 10M \$ (catégorie B);
- un nombre illimité de fiches de projet, pour des travaux dont le coût est supérieur à 10M \$ (catégorie C).

Pour les projets de moyenne ou de grande envergure (catégories B et C), l'architecte peut aussi fournir une liste des projets qu'il a réalisés.

Fiches de projet. Dans le domaine spécifique du projet à réaliser ou dans un domaine connexe, l'architecte décrit des projets que la firme a réalisés depuis cinq ans ou qui sont en cours de réalisation. Il les organise dans l'ordre de son choix, importance ou pertinence, et joint les informations suivantes à sa présentation :

- la durée des travaux et leur date d'achèvement;
- le nom du client et ses coordonnées;
- le type de projet;
- le type de réalisation (Ex. : clé en main, gérance de construction, mode accéléré);
- le coût des travaux;
- le pourcentage de participation de la firme dans le cadre d'une réalisation en consortium;
- le résumé de l'intervention de l'architecte (description du mandat);
- les principaux défis relevés;
- les illustrations du projet (photos ou dessins).

### 3.5 Expérience et disponibilité du chargé de projet

Qualification et expérience. Le chargé de projet doit faire partie de l'équipe permanente de l'architecte depuis au moins deux mois avant la date de la publication de l'appel d'offres.

Afin que le maître d'ouvrage évalue l'aptitude du chargé de projet proposé à gérer et à coordonner le projet, l'architecte fournit une description sommaire, curriculum vitae à l'appui, de l'expérience pertinente de son chargé de projet. Il démontre l'expertise que ce dernier a développée dans la réalisation de projets similaires en précisant la nature de sa contribution et son degré d'implication dans chacun des projets.

Disponibilité. L'architecte confirme la disponibilité du chargé de projet proposé. Il est souhaitable qu'il précise le temps, en pourcentage ou en nombre d'heures, que le chargé de projet consacrerait au projet à réaliser.

### 3.6 Expérience et disponibilité du concepteur principal

Qualification et expérience. Le concepteur principal doit faire partie de l'équipe permanente de l'architecte depuis au moins deux mois avant la date de la publication de l'appel d'offres. S'il s'agit d'un mandat partiel, tel que programmation ou surveillance des travaux, le terme « concepteur principal » peut être remplacé par un terme plus approprié, tel que « responsable de la programmation » ou « surveillant principal ».

Afin que le maître d'ouvrage évalue l'aptitude du concepteur principal proposé à traduire ses besoins en un concept architectural approprié au contexte et à l'orientation du projet, l'architecte fournit une description sommaire, curriculum vitae à l'appui, de l'expérience pertinente de son concepteur principal. Il démontre l'expertise que ce dernier a développée dans la réalisation de projets similaires en précisant la nature de sa contribution et son degré d'implication dans chacun des projets.

Disponibilité. L'architecte démontre la disponibilité de cette personne clé. Il est souhaitable qu'il précise le temps, en pourcentage ou en nombre d'heures, que le concepteur principal consacrerait au projet à réaliser.

### 3.7 Expérience du personnel professionnel et technique

La pondération de ce critère croît proportionnellement à l'envergure des travaux, confirmant la nécessité pour l'architecte d'affecter au projet une équipe dont la composition correspond à l'étendue du mandat.

Expérience. En plus de renseigner le maître d'ouvrage sur l'expérience du chargé de projet et du concepteur principal, l'architecte fournit une description sommaire, curriculum vitae à l'appui, de l'expérience pertinente des membres de son équipe

interne de projet (dont il a d'ailleurs fourni la liste et l'organigramme). Il démontre l'expertise professionnelle ou technique que ces derniers ont développée dans la réalisation de projets similaires en précisant leur rôle respectif.

Si la nature ou l'ampleur du projet l'exige et si le maître d'ouvrage le demande dans son appel d'offres, l'architecte confirme la capacité de relève de sa firme en décrivant sommairement l'expérience des ressources que la firme est en mesure de présenter en remplacement d'un ou des principaux membres de l'équipe proposée.

**Tableau 1**  
**GRILLE D'ÉVALUATION**

CRITÈRES		Pondération des pointages selon le coût des travaux		
		A 0,5 à 5 M\$	B 5 à 10 M\$	C > 10 M\$
1	Profil de la firme et présence locale	3	2	1
2	Compréhension du mandat et approche conceptuelle Nombre de pages (selon la catégorie) : 1 (A), 2 (B), 3 (C)	2	2	2
3	Organisation de la firme pour la réalisation du projet	2	2	2
4	Expérience de la firme Nombre de fiches de projet (selon la catégorie) : 3 (A), 5 (B), illimité (C)	4	4	4
5	Expérience et disponibilité du chargé de projet	3	3	3
6	Expérience et disponibilité du concepteur principal	3	3	3
7	Expérience du personnel professionnel et technique	3	4	5
		20	20	20