

Management des processus de réalisation opérationnels® Architecte

Référentiel

Édition du 26 novembre 2001

Ont participé à la rédaction du référentiel :

Jacques Allier, UNSFA

Bruno Bessis, DGUHC

Raphaël Besozzi, Union nationale Hlm

Jean Louis Biscop, Ministère de la Culture

Sonia Brajeul, AFAQ

Francisco Cardoso, CSTB

Michel Dugourd, DIC

Francis Foulon, FFB

Philippe Gallois, UNSFA

Nicolas Grange, AQC

Laurence Guibert, UNSFA

Laurent Hess, UNSFA

Denis Laquaz, UNSFA

Alain Maugard, CSTB

Jean-Daniel Merlet, CSTB

Yvon Mougin, Cap Entreprise

Patrick Nossent, CSTB

François Pelegrin, UNSFA

Michel Platzer, Eurogem

Michel Pouvreau, SOCOTEC

Dominique Riquier-Sauvage, UNSFA

Gérard Sénior, UNSFA

Bernard Théret, AFAQ

Patrice Trintignac, UNSFA

Patrick Vrignon, BTP Consultants

Avec le soutien de l'Agence Qualité Construction

Pour toute information, adressez-vous aux auteurs :



Le signe du progrès

AFAQ

Branche construction
116, avenue Aristide Briand
BP 40
F-92224 Bagneux cedex
Tél. 01 46 11 39 87
Fax 01 46 11 37 70



26 boulevard Raspail
75007 Paris

Tel : 01 45 44 58 45
Fax : 01 45 44 93 68



CSTB

Pôle qualité et certifications
4, avenue du Recteur Poincaré
F-75782 Paris cedex 16

Tél. 01 40 50 28 68
Fax 01 40 50 28 76

Management des processus de réalisation opérationnels® Architecte

Référentiel

Édition du 26 novembre 2001

SOMMAIRE

0	Introduction au référentiel	3	2.2.1	<i>Planification de la réalisation de la mission</i>	10
0.1	Objectif et domaine d'application.....	3	2.2.2	<i>Maîtrise des achats, de la sous-traitance et de la co-traitance</i>	10
0.2	Références normatives et réglementaires.....	3	2.2.3	<i>Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure</i>	11
0.3	Terminologie.....	3	2.2.4	<i>Suivi de la mission</i>	11
0.4	Présentation et mode d'emploi.....	4	2.2.5	<i>Réaction aux non-conformités</i>	12
0.5	Démarche qualité et approche processus	5	2.3	Prestations liées à la conception de l'ouvrage	12
1	Éléments permanents du système qualité de l'agence	7	2.3.1	<i>Engagement de la conception</i>	12
1.1	Management de la démarche qualité	7	2.3.2	<i>Déroulement de la conception de l'ouvrage</i>	13
1.1.1	<i>Responsabilité de la direction</i>	7	2.3.2.1	<i>La revue de la conception de l'ouvrage</i>	13
1.1.1.1	Engagement de la direction.....	7	2.3.2.2	<i>La vérification de la conception de l'ouvrage</i>	13
1.1.1.2	Responsabilité et autorité	7	2.3.2.3	<i>La maîtrise des modifications de la conception de l'ouvrage</i>	13
1.1.2	<i>Maîtrise des documents et des enregistrements</i>	7	2.4	Prestations liées à la réalisation de l'ouvrage	14
1.1.2.1	Typologie des documents	7	2.4.1	<i>Préparation de chantier</i>	14
1.1.2.2	Maîtrise des documents	8	2.4.2	<i>Déroulement du chantier</i>	14
1.1.2.3	Maîtrise des enregistrements	8	2.4.3	<i>Réception des travaux et levée de réserves</i>	15
1.2	Gestion des compétences et de la formation	8	2.4.4	<i>Parfait achèvement des travaux</i>	15
1.2.1	<i>Généralités</i>	8	2.5	Prestations complémentaires	15
1.2.2	<i>Compétence, sensibilisation et formation</i>	8	2.5.1	<i>Conception de prestation complémentaire</i>	15
2	Éléments spécifiques à chaque mission	9	2.5.2	<i>Réalisation de la prestation</i>	15
2.1	Offre et contrat	9	2.6	Évaluation de la satisfaction du client et bilan de la mission	16
2.1.1	<i>Détermination des exigences relatives à la mission</i>	9	2.6.1	<i>Retours d'informations du client</i>	16
2.1.2	<i>Elaboration de l'offre et du contrat</i>	9	2.6.2	<i>Bilan de la mission et améliorations</i>	16
2.1.3	<i>Revue des exigences relatives à la mission</i>	9	2.7	Suivi des coûts d'agence par mission	16
2.2	Management de la mission	10			

0 Introduction au référentiel

0.1 Objectif et domaine d'application

Le présent référentiel spécifie les exigences relatives au management des processus de réalisation opérationnels des architectes.

Il vise à couvrir l'ensemble des activités de maîtrise d'œuvre de l'architecte.

Les agences réalisant d'autres missions que la maîtrise d'œuvre (assistance à maîtrise d'ouvrage, programmation, coordination SPS, expertises et diagnostics, etc.) doivent décrire le champ couvert dans leur manuel qualité et développe leur organisation qualité en conséquence (compétences, organisation, outils, documentation spécifiques à ces missions).

Le référentiel s'applique à une agence qui souhaite :

- renforcer son professionnalisme ;
- améliorer la productivité et la qualité de ses prestations ;
- maîtriser ses processus pour la réalisation de ses missions ;
- obtenir la satisfaction de ses clients par le respect de leurs exigences ;
- développer une démarche d'amélioration.

Le référentiel constitue également une étape significative pour l'application des exigences de la norme ISO 9001.

0.2 Références normatives et réglementaires

Le présent référentiel ne se substitue pas aux exigences d'ordre législatif, réglementaire ou normatif en vigueur que l'architecte doit par ailleurs connaître, maîtriser et appliquer.

La norme ISO 9000 : 2000 fournit les principes essentiels et le vocabulaire applicables aux systèmes de management de la qualité (eux-mêmes prescrits dans la norme ISO 9001 : 2000). Les normes de la série ISO 9000 sont disponibles auprès d'AFNOR.

0.3 Terminologie

Les définitions contenues dans la norme ISO 9000 édition 2000 s'appliquent au présent référentiel.

Elles sont complétées par les définitions suivantes :

Agence d'architecture

Il s'agit de l'ensemble du personnel (associés et collaborateurs ou l'architecte lorsqu'il est seul) et des moyens regroupés sous une même entité juridique pour exercer l'activité d'architecte. Dans le présent référentiel, « l'agence d'architecture » correspond à « l'organisme » au sens de l'ISO 9000 édition 2000.

Architecte

Personne physique ou morale inscrite à un tableau régional de l'ordre des architectes.

Client

Personne physique ou morale pour le compte de qui l'agence d'architecture réalise une mission.

NOTE : le client des agences d'architecture est le plus souvent le maître d'ouvrage, le présent référentiel s'applique cependant à tout type de client (par exemple lorsque l'agence agit en sous-traitance d'une autre agence).

Conception

Ensemble d'activités qui transforme des exigences en caractéristiques.

Pour les agences d'architecture, on distingue la conception de la mission de la conception de l'ouvrage.

Dans un cas, l'agence conçoit la mission qui répond aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables à la mission. Cela se traduit par une offre, un contrat ou un plan qualité, qui peuvent couvrir aussi bien les prestations liées à la conception de l'ouvrage que celles liées à la réalisation de l'ouvrage et aux prestations complémentaires.

Dans l'autre cas, l'agence conçoit l'ouvrage en fonction des exigences du client et des exigences réglementaires applicables à l'ouvrage. Le résultat de la conception d'un ouvrage peut regrouper : les études d'esquisse (ESQ) ; l'avant projet sommaire (APS) ; l'avant projet définitif (APD) ; le dossier de permis de construire (DPC) ; le projet de conception générale (PCG) ; le dossier de consultation des entreprises (DCE).

Exigences

Besoins ou attentes (caractéristiques, performances, délais, prix, ...), s'appliquant à la mission et/ou à l'ouvrage objet de la mission. Ceux-ci peuvent être demandés par le client, définis par l'agence d'architecture ou imposés par la réglementation.

Enregistrement

Document qui fournit les preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus.

Interface

Jonction entre deux systèmes au travers de laquelle se font des échanges désignés sous l'appellation interaction.

Maître d'œuvre

Personne de droit privé ou groupement de personnes de droit privé à qui le maître d'ouvrage confie une mission de maîtrise d'œuvre permettant

d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme.

Maître d'ouvrage (MO)

Personne physique ou morale, pour laquelle l'ouvrage est construit. Dans le cadre du présent référentiel, le maître d'ouvrage est le plus souvent le client de l'agence d'architecture.

Management des processus de réalisation opérationnels

Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de processus de réalisation opérationnels.

Mission

Produit résultant de la mise en œuvre des processus de l'agence d'architecture.

La mission de l'agence d'architecture est un ensemble de prestations intellectuelles qui ont généralement pour finalité de contribuer à obtenir un ouvrage conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires.

NOTE 1 : la mission de l'agence d'architecture peut inclure des prestations telles que la conception architecturale de l'ouvrage, le suivi d'exécution, la coordination SPS, ...

NOTE 2 : l'architecte doit notamment prendre en compte la loi de 1977 sur la qualité architecturale et le cadre de vie dans l'exercice de ses fonctions.

Dans le présent référentiel, le terme « mission » correspond au terme « produit » au sens de l'ISO 9000 édition 2000.

Non-conformité

Non-satisfaction à une exigence spécifiée.

NOTE : par exemple compte rendu prévu non réalisé, dossier de demande de permis de construire incomplet, erreur sur plan, ...

Ouvrage

Produit tangible du maître d'ouvrage résultant de la mise en œuvre de ses processus de réalisation. Ces processus incluent la définition du programme, le suivi des prestations de l'équipe de maîtrise d'œuvre et des entreprises.

Plan qualité

Document décrivant les dispositions particulières à une mission.

NOTE : le plan qualité amende, complète ou fait référence aux processus déjà définis (décrits ou non dans des procédures opérationnelles de l'agence). Son intérêt est de s'adapter à la mission et à l'ouvrage tout en s'appuyant, le cas échéant, sur les méthodes et outils déjà décrits et validés par l'expérience.

Prestations

Éléments de mission.

Dans le cadre du présent référentiel, on distingue :

- les prestations liées à la conception de l'ouvrage et à la réalisation de l'ouvrage dont les caractéristiques sont décrites dans le référentiel ;
- les prestations complémentaires que l'architecte doit concevoir avant de les réaliser telles que assistance au maître d'ouvrage, coordination SPS, études de diagnostic, ...

Procédure

Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

NOTE : les procédures peuvent faire l'objet de documents.

Revue

Examen (des exigences, de la conception ou d'un document) entrepris pour déterminer leur pertinence, adéquation et/ou efficacité à atteindre les objectifs.

Sous-traitant

Sous contractant de l'agence d'architecture à qui est confiée une partie des prestations confiées à l'agence d'architecture.

Co-traitant

Sous contractant du maître d'ouvrage à qui est confiée une partie des prestations de maîtrise d'œuvre.

Traçabilité

Action qui permet de retracer précisément l'historique d'une mission, d'une succession de phases ou d'un document.

Validation

Confirmation par des preuves tangibles que les exigences pour une utilisation spécifique ou une application prévue ont été satisfaites.

NOTE : les conditions d'utilisation peuvent être réelles ou simulées.

Vérification

Confirmation par des preuves tangibles que les exigences spécifiées ont été satisfaites.

NOTE : la vérification peut couvrir les activités telles que réalisation d'autres calculs, comparaison avec une conception similaire éprouvée, réalisation d'essais ou de démonstrations, revue des documents avant diffusion.

0.4 Présentation et mode d'emploi

Le présent référentiel est organisé de la façon suivante :

- éléments permanents du Système Qualité de l'agence, où sont décrites les exigences générales en matière d'organisation de l'agence (chapitre 1) ;

- éléments spécifiques à chaque mission, où sont décrites les exigences depuis l'identification du besoin d'un client jusqu'à sa satisfaction (chapitre 2).

Les rédacteurs du présent référentiel ont indiqué en *NOTE* des explications et des exemples pour favoriser la compréhension et la mise en œuvre efficace du référentiel. Ces *NOTES* n'ont pas de caractère obligatoire.

0.5 Démarche qualité et approche processus

Pour éviter toute ambiguïté, il ne faut pas confondre la « qualité de la création architecturale » et l'objet de la « démarche qualité ». La démarche qualité s'applique à l'organisation et à l'amélioration du travail au sein de l'agence d'architecture, quelle que soit sa taille. Il faut bien faire la distinction entre les deux facettes de l'architecte : le « créateur » et le « réalisateur ». L'architecte conçoit, puis il doit rendre intelligible sa conception pour la rendre constructible et la communiquer à ses partenaires.

L'architecture ne dépend pas seulement du « talent du créateur », elle repose aussi sur la « rigueur du réalisateur » ; et c'est bien à ce dernier aspect que s'applique la démarche qualité.

Elle a pour objectif d'accroître la satisfaction des maîtres d'ouvrage par le respect de leurs exigences. Elle vise également à maîtriser les risques inhérents à toute activité pour assurer le succès et la pérennité de l'agence.

De même, au-delà de la satisfaction du client, de par sa mission de création d'un cadre de vie de qualité, l'architecte doit prendre en considération l'intérêt public de l'architecture (cf. loi de 1977).

La démarche qualité et l'approche processus visent à améliorer les performances de l'agence d'architecture en rapprochant les quatre aspects ci-après repris dans la figure :

- **QUALITÉ ATTENDUE** : Les clients ont des attentes ; il revient à l'agence d'architecture de les clarifier.
- **QUALITÉ CONVENUE** : L'agence d'architecture et son client prennent des engagements réciproques.
- **QUALITÉ SERVIE** : L'agence d'architecture doit ensuite s'organiser pour respecter ses engagements.
- **QUALITÉ PERÇUE** : Les informations sur la satisfaction des clients permettent de vérifier si cet objectif est atteint et d'améliorer ce cycle.

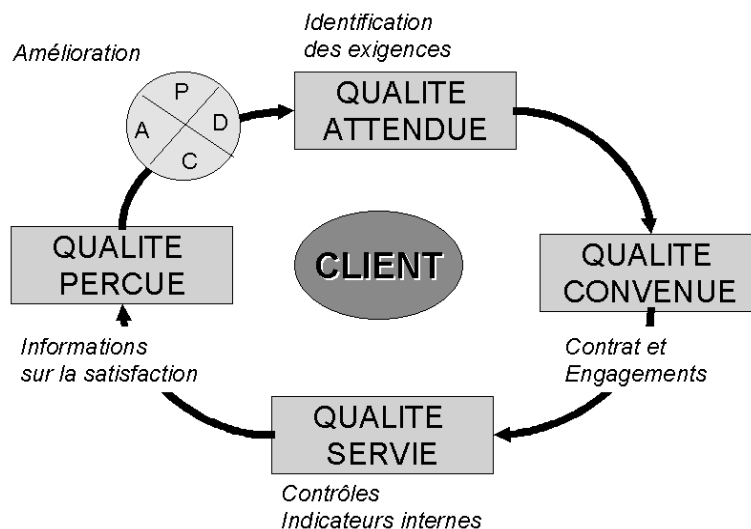
Le cycle d'amélioration s'appelle la « roue de Deming », désigné en anglais par « Plan, Do, Check, Act (PDCA) ». Elle peut être décrite succinctement comme suit :

- **PLANIFIER** : prévoir les activités (processus) nécessaires pour répondre aux exigences des clients.
- **FAIRE** : mettre en œuvre les activités (processus) prévues.
- **VÉRIFIER** : surveiller et mesurer les processus et leur résultat par rapport aux exigences des clients et rendre compte des résultats.
- **AGIR** : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

Pour qu'une agence d'architecture fonctionne de manière efficace, elle doit mettre en œuvre de nombreuses activités.

L'approche processus consiste à identifier et à gérer ces activités, avec leurs éléments d'entrée (tout ce qui est nécessaire pour réaliser l'activité), leurs éléments de sortie (tout ce qui est « produit » par l'activité) et leurs interactions (incidence des activités entre elles).

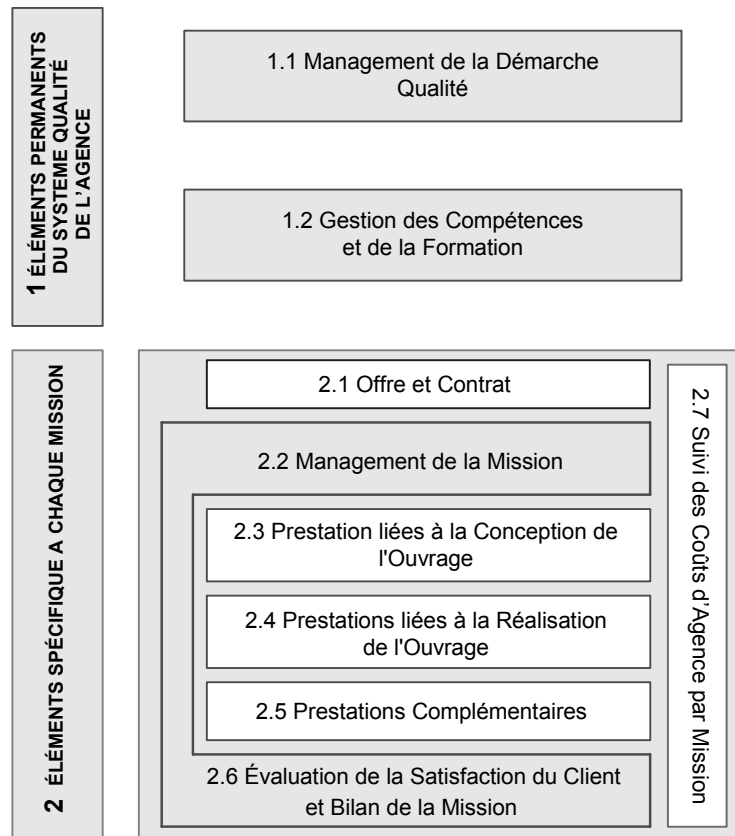
NOTE : l'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. L'interface se situe entre les deux actions (voir chapitre 0.3).



La figure ci-après illustre les processus décrits dans le présent référentiel. Ce modèle couvre toutes les exigences du présent référentiel mais ne présente pas les processus à un niveau détaillé. Il revient à chaque agence d'architecture de définir l'organisation, les compétences, les méthodes, les moyens, la documentation nécessaires pour répondre aux exigences de ses clients et du présent référentiel. Le niveau de détail de cette définition doit

dépendre des risques encourus pour la bonne réalisation de la mission.

Le sommaire du référentiel est bâti en suivant la logique de la figure ci-après. Les chiffres inscrits dans chaque cadre sont les numéros de référence des chapitres du présent référentiel.



1 Éléments permanents du système qualité de l'agence

1.1 Management de la démarche qualité

1.1.1 Responsabilité de la direction

1.1.1.1 Engagement de la direction

La direction de l'agence doit s'impliquer de telle manière que le personnel soit convaincu de l'importance et de l'intérêt de la démarche et de l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales.

NOTE : dans ce cadre, elle peut par exemple :

- animer la démarche,
- informer, sensibiliser,
- susciter les échanges,
- examiner les suggestions),
- souligner les progrès enregistrés.

Son implication peut également se démontrer au moyen de :

- chartes de service,
- comptes rendus de réunions internes à laquelle a participé le chef d'agence etc.,
- bilans d'enquêtes de satisfaction.

1.1.1.2 Responsabilité et autorité

La direction de l'agence doit assurer que les responsabilités et autorités du personnel (collaborateurs et/ou associés) sont définies et communiquées au sein de l'agence d'architecture.

NOTE : par exemple, au travers :

- de l'organigramme de l'agence d'architecture avec fonctions,
- des fiches individuelles de fonctions.

La direction de l'agence doit nommer un membre de l'encadrement de l'agence qui doit avoir la responsabilité et l'autorité pour :

- assurer que les processus nécessaires sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- assurer que la sensibilisation aux exigences du client à tous les niveaux de l'agence est encouragée.

NOTE : le « représentant de la direction » (qui peut être appelé autrement tel que « responsable d'assurance qualité » par exemple) peut être l'architecte responsable de l'agence ou l'un de ses collaborateurs. Il peut bien entendu avoir d'autres responsabilités.

1.1.2 Maîtrise des documents et des enregistrements

1.1.2.1 Typologie des documents

La maîtrise de la documentation concerne tous les documents qui ont une influence sur le fonctionnement de l'agence et sur la réalisation de la mission. Il existe différents types de documents que l'agence doit prendre en compte :

NOTE 1 : l'étendue de la documentation du système de management des processus de réalisation opérationnels peut différer d'une agence à l'autre en raison :

- de la taille de l'agence et du type d'activités ;
- de la complexité des processus et de leurs interactions ;
- de la compétence du personnel.

NOTE 2 : la documentation peut se présenter sur tout type de support tel que par exemple papier, informatique sur réseau. Elle peut être de natures diverses : bases de données informatiques, données numériques, vidéo, échantillons etc.

a) les documents qualité :

- un manuel qualité ;

NOTE : le manuel qualité peut être diffusé aux clients ou partenaires pour les rassurer sur le fonctionnement de l'agence. Il précise le domaine d'application. Il contient ou fait référence aux procédures de l'agence et précise les interactions entre les processus.

- les procédures documentées exigées par le présent référentiel ;

NOTE : seules 3 procédures sont exigées, dans le cadre du présent référentiel ; elles sont relatives à :

- maîtrise de la documentation (voir chapitre 1.1.2.2),
- maîtrise des enregistrements (voir chapitre 1.1.2.3),
- réaction aux non conformités (voir chapitre 2.2.5).

Lorsque le terme « procédure documentée » apparaît, cela signifie que la procédure est établie, documentée, appliquée et tenue à jour. Le manuel qualité peut l'inclure ou y faire référence.

- les documents nécessaires à l'agence d'architecture pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus (Plans qualité et/ou procédures : voir chapitre 2.2.1) ;

NOTE : En dehors des 3 procédures « obligatoires », l'agence doit évaluer l'opportunité d'établir des documents « nécessaires » avec un niveau de détail adapté à la taille de l'agence, aux types d'affaires, aux intervenants, aux risques encourus,... Un document est nécessaire dès lors que son absence peut avoir des conséquences néfastes au fonctionnement de l'agence ou à la satisfaction des clients. Pour les types de missions les plus fréquentes et qu'elle souhaite bien maîtriser (par exemple le dépôt d'un dossier de permis de construire), l'agence d'architecture a intérêt à rédiger des documents (auxquelles peuvent être annexés des documents types tels que des check lists d'actions à réaliser ou des documents à remplir ou créer,...). Ces documents évitent les oublis et prennent en compte l'expérience de l'agence. Ils constituent sa « caisse à outils » qui s'enrichit au fil du temps et permet ainsi à tout le personnel de profiter des idées et de l'expérience des meilleurs.

Pour chaque mission l'agence peut donc définir si :

- elle utilise et adapte des documents déjà rédigés,
- elle « conçoit » totalement ou partiellement des méthodes spécifiques à la mission.

Dans le premier cas, elle peut suivre les dispositions décrites au chapitre 2.2.1.

Dans le second cas, elle doit respecter les exigences décrites dans le chapitre 2.5.1.

Dans tous les cas, elle enregistre les dispositions spécifiques retenues dans le Plan d'Assurance Qualité spécifique à la mission.

- les enregistrements relatifs à la qualité exigés par le présent référentiel (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

b) *les documents réglementaires et normatifs ;*

NOTE : par exemple, le code de la construction, les DTU, les règles de calcul.

c) *les documents de l'opération :*

- les documents de la mission produits par l'agence d'architecture ;
- les documents de l'opération produits par les autres intervenants ;

NOTE : les autres intervenants qui produisent des documents sont par exemple le maître d'ouvrage, les géomètres, les bureaux d'étude, les co-traitants, les sous-traitants, les fournisseurs, les entreprises, ...

1.1.2.2 Maîtrise des documents

Pour tous les documents cités dans le chapitre 1.1.2.1 Typologie des documents, une procédure documentée doit être établie pour :

- approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;
- revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;
- assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;

NOTE : cette identification pourra prendre toutes les formes possibles, par exemple nom de l'ouvrage, position géographique, codification par nature d'ouvrage ou de travaux et par partie d'ouvrage.

Elle devra, bien entendu, respecter les éventuelles demandes du client.

L'identification se traduit par exemple par des renseignements sur les cartouches, titres (indices et liste des documents à jour) et les fiches descriptives, notices de fabricants, caractéristiques pour chaque matériau et ouvrage qui le nécessite (Dossiers marché, Dossier des ouvrages exécutés, etc.).

- assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée de sorte que les personnes intéressées par ce document soient en possession de la bonne version ;
- empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

NOTE : l'agence décrira dans cette procédure :

- la mise en place du dossier « mission » (initialisation d'un classeur de projet, sommaire type tenant lieu de check list, lieu de classement tant en document papier qu'en fichier informatique) ;
- la gestion des originaux reproductibles, des photos ;
- la création et l'évolution des documents types ;
- la gestion du courrier, du chrono par projet ;

- les méthodes utilisées pour s'assurer que les documents transmis sont à la bonne version car il est démontré que beaucoup d'erreurs de chantier sont dues à l'utilisation de plans périmés ;
- les modalités d'accès et de consultation des textes réglementaires et normatifs à jour.

Pour les documents normatifs et réglementaires, l'agence doit définir les modalités d'accès à l'information à jour.

L'agence d'architecture doit préserver les documents y compris électroniques au cours des opérations internes et des opérations développées chez des sous-traitants et co-traitants, et lors de la livraison au client ou aux partenaires.

NOTE : l'agence d'architecture peut par exemple sauvegarder régulièrement ses données, se protéger contre les virus informatiques, tester l'intégrité des documents graphiques au cours des transferts de fichiers dans l'agence et avec les partenaires, conserver pour relecture des versions périmées mais identifiées de logiciels, photocopier des documents établis sur papier thermique, ...

1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements

Les enregistrements doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management des processus de réalisation opérationnels.

Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles.

Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

NOTE : ce sont par exemple les contrats signés, des cartouches avec visa, des ordres de service, des comptes-rendus de chantier datés et diffusés, des procès verbaux de réception signés, des fiches d'enquête, ... Les enregistrements peuvent se présenter sur forme « papier », mais également « électronique ».

1.2 Gestion des compétences et de la formation

1.2.1 Généralités

Le personnel de l'agence doit être compétent pour réaliser les missions qui lui sont confiées. Cette compétence s'apprécie sur la base de la formation initiale et continue, du savoir-faire et de l'expérience.

1.2.2 Compétence, sensibilisation et formation

L'agence d'architecture doit :

- déterminer les compétences nécessaires pour le personnel ;

NOTE : par exemple, en comparant les besoins relatifs aux missions et domaines d'activité couverts, avec les talents et capacités respectives du personnel de l'agence, leurs complémentarités, domaines de prédilection, aptitudes particulières, etc.

- pouvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ;

NOTE : les besoins en compétence peuvent être comblés par la formation du personnel mais aussi par recrutement ou appel à des prestataires extérieurs (voir chapitre 2.2.2) selon la stratégie et les possibilités de l'agence.

- évaluer l'efficacité des actions entreprises ;
- conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et continue, le savoir-faire et l'expérience (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

NOTE : par exemple (à adapter) :

- curriculum vitæ des membres du personnel,
- fiches de compétences individuelles, fiches de « talents », domaines de prédilection, aptitudes informatiques,
- grilles de compétences, affectation de postes.
- plans de formation, certificats de présence à des formations internes ou externes, réunions professionnelles, abonnements, etc.
- convention de tutorat, apprentissage,
- bilans et évaluations des acquis (évaluations des stages, évaluations des améliorations constatées, nouvelles compétences effectivement utilisées, ...).

2 Éléments spécifiques à chaque mission

2.1 Offre et contrat

L'agence d'architecture doit déterminer et revoir les exigences nécessaires pour bâtir une offre répondant au mieux à la demande du client et aux capacités de l'agence.

2.1.1 Détermination des exigences relatives à la mission

A partir des informations transmises par le client, l'agence d'architecture doit déterminer :

- les exigences concernant la mission ;

NOTE : le contenu et les limites de la mission, ses responsabilités, ses engagements. Par exemple : conception de l'ouvrage, consultation et choix des entreprises, direction des travaux, livraison, suivi après livraison, réglementation applicable à la mission, ...

- les exigences concernant l'ouvrage lui-même.

NOTE : exigences qui peuvent être exprimées au travers du programme et du budget. Par exemple : surfaces, coûts, performances, contraintes, réglementation applicable à l'ouvrage, ...

Elle doit les compléter notamment par :

- les exigences réglementaires et légales spécifiques ou particuliers à la mission ;
- toute autre exigence que l'agence pourrait estimer nécessaire.

Elle doit clarifier les exigences avec le client en cas d'ambiguïté.

2.1.2 Élaboration de l'offre et du contrat

L'agence d'architecture doit favoriser la formalisation des exigences relatives à la mission dans un contrat précisant notamment :

- les étapes, le contenu et les limites de la mission ;
- les co-traitants intervenant dans l'opération s'ils sont connus ;

- les modalités ultérieures de modification du contrat ;
- les interfaces avec le client.

Lorsque les exigences du client ne sont pas contractualisées, l'agence d'architecture doit confirmer ces éléments par écrit au client.

NOTE : par exemple sous forme de courrier, compte rendu, ...

Lorsque les exigences relatives à la mission et/ou à l'ouvrage sont modifiées, l'agence d'architecture doit assurer que les documents correspondants en tiennent compte et que le personnel concerné dans l'agence, chez les partenaires ou prestataires en est informé.

NOTE 1 : il arrive par exemple que la conception fasse émerger des besoins non repérés, qui peuvent remettre en question tout ou partie du programme donc éventuellement du contrat : la revue des exigences relatives à l'ouvrage doit permettre d'établir les éventuels avenants nécessaires au contrat de l'architecte.

NOTE 2 : il y a lieu de vérifier par exemple si les prestations demandées font ou non partie des engagements ou prestations contractuelles et, si nécessaire, établir ou faire établir le ou les avenants correspondants.

2.1.3 Revue des exigences relatives à la mission

Avant que l'agence d'architecture ne s'engage à remettre une offre, accepter un contrat, une commande ou un avenant, elle doit revoir les exigences relatives à la mission. Cette revue doit assurer que :

- les exigences relatives à la mission sont définies ;

NOTE : par exemple, la définition des obligations et rôles respectifs de l'agence, du maître d'ouvrage et des autres intervenants, les résultats attendus de la mission, l'organisation prévue pour mener à bien la mission qui lui est confiée en cohérence avec l'éventuel système qualité du client, ...

- les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ;
- l'agence d'architecture est apte à satisfaire aux exigences définies y compris en recourant le cas échéant à des sous-traitants.

NOTE : par exemple, en termes de compétence, délai, disponibilité, outil informatique, finances (l'agence peut utiliser des éléments financiers, par exemple comptabilité analytique, pour maîtriser la conformité financière de prestations de même nature par rapport aux engagements qu'elle prend dans le contrat ; voir chapitre 2.7).

Les enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservés (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

2.2 Management de la mission

2.2.1 Planification de la réalisation de la mission

L'agence d'architecture doit déterminer, planifier et mettre à jour et/ou compléter au fur et à mesure du déroulement de la mission les processus nécessaires à la réalisation de la mission couvrant les chapitres 2.3 à 2.5 du présent référentiel.

Pour les prestations liées à la conception de l'ouvrage, l'agence d'architecture doit se référer aux exigences du chapitre 2.3, et si nécessaire, les adapter pour les prestations liées à la réalisation de l'ouvrage, celles du chapitre 2.4 ; pour les autres missions, celles du chapitre 2.5.

Les éléments pertinents de cette planification doivent être décrits dans des documents (voir chapitre 1.1.2) et/ou dans un plan qualité spécifique à la mission qui complète ou adapte ces documents.

NOTE : pour certaines missions, la référence aux outils procédures ou documents déjà en utilisation dans l'agence peut suffire.

Ces documents et/ou le plan qualité doivent décrire :

Qui :

- les responsabilités et autorités, y compris pour les prestations confiées à l'extérieur ;

NOTE : les prestations confiées à l'extérieur sont par exemple les prestations faites par les BET BA, BET thermique, économistes, ...

- les compétences requises pour le personnel (voir chapitre 1.2) ou le personnel compétent affecté à la réalisation de la mission.

Fait quoi :

- les étapes de la mission ;

NOTE : depuis le premier contact jusqu'à la fin de l'année de parfait achèvement ou plus généralement la fin de la mission ; par exemple conception de l'ouvrage, direction des travaux, livraison de l'ouvrage, service après livraison, ...

- les activités de revue, de vérification et de validation à chaque étape de la mission ;

NOTE : parmi ces activités, il y a par exemple les contrôles des prestations sous traitées ou co-traitées lorsque des prestations sont confiées à l'extérieur.

Il y a lieu de décrire par exemple :

- les modalités de validation des phases de la conception prévues au contrat,
- le traitement des éventuelles particularités spécifiques au projet (sensibilisation sur les points forts ou difficiles du projet).

- les activités de suivi de la mission et les critères d'acceptation de la mission (voir chapitre 2.2.4).

Avec quoi :

- les équipements appropriés et leur mode d'utilisation, les dispositifs de surveillance et de mesure appropriés, leur disponibilité et leur mode d'utilisation (voir chapitre 2.2.4) ;

NOTE : par exemple, matériel ou logiciel informatique, support utilisé, ...

- les documents nécessaires et leur disponibilité (voir chapitre 1.1.2).

NOTE : par exemple, documents de la mission, plan qualité, documents réglementaires, ...

Comment en garder la trace :

- les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que la mission satisfait aux exigences (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

NOTE : par exemple, les différentes revues, le plan qualité mis à jour, les comptes rendus de réunion.

Et, selon le cas :

- les objectifs qualité et les exigences spécifiques à la mission ;
- la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques à la mission ;

NOTE : ce sera par exemple le cas pour des missions non encadrées par la législation et/ou décrites dans des contrats telles que la programmation, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, le diagnostic, la coordination SPS, ... (voir chapitre 2.5).

- la justification de l'exclusion des exigences du référentiel non applicables à la mission. Ces exclusions ne sont acceptables que si elles se limitent aux exigences des chapitres 2.3 à 2.5 et qu'elles n'affectent pas l'aptitude de l'agence d'architecture à réaliser une mission conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables, ni ne le dégagent de cette responsabilité.

2.2.2 Maîtrise des achats, de la sous-traitance et de la co-traitance

Lorsqu'une agence d'architecture décide de confier à l'extérieur une activité ayant une incidence sur la conformité de la mission ou de l'ouvrage, elle doit en assurer la maîtrise et le mentionner dans la documentation.

NOTE : cette mention peut être dans le manuel qualité si elle est permanente ou dans un plan qualité, par exemple, si elle ne concerne qu'une mission.

L'agence d'architecture doit assurer que ses achats de produits ou de prestations sont conformes à ses exigences en tenant compte de leur incidence sur la réalisation de la mission.

NOTE : par exemple, des équipements informatiques, des logiciels, des fournitures, des services tels que la maintenance informatique, le tirage de plan ou la réalisation de maquettes mais aussi des collaborateurs externes, personnel d'appoint, ...

L'agence d'architecture doit sélectionner et évaluer périodiquement les fournisseurs et les sous-traitants et les réévaluer en fonction de critères pré-établis.

NOTE : par exemple, pour une évaluation initiale, en fonction des qualifications, références, organisation qualité, réputation ou, pour les prestataires ayant déjà travaillé avec l'agence, en fonction de la qualité des prestations, du respect des engagements et des délais, de la qualité des relations professionnelles, du coût d'intervention.

Les résultats des évaluations et les actions qui en découlent, notamment sur le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur, au prestataire et/ou à la prestation achetée, doivent faire l'objet d'enregistrements (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

*NOTE : l'enregistrement peut se présenter par exemple sous forme de fiches d'évaluation ou de fichier comportant des renseignements sur les co-traitants, tels que leur spécialité, leur zone d'intervention, leur effectif, leur niveau qualité, leur expérience, leurs références, les appréciations sur des missions précédentes, leur réputation, ...
Le résultat des évaluations peut se faire par exemple sous forme de notation ou de commentaires.
Les actions à entreprendre peuvent être des courriers, des prises de rendez-vous, une surveillance accrue, voire l'élimination provisoire ou définitive de l'intervenant parmi les intervenants « sélectionnés » par l'agence.*

Le produit ou la prestation achetés et les exigences de l'agence doivent être décrits (spécifiés) au fournisseur ou au prestataire et vérifiés avant de les communiquer au fournisseur ou prestataire.

NOTE : par exemple, la description des prestations attendues, les conditions particulières liées à la mission, (durée, dates à respecter), les éventuelles procédures à appliquer (mesure et surveillance, non-conformité, ...), les exigences pour la qualification du personnel, ...

L'agence d'architecture doit ensuite vérifier que le produit ou la prestation achetés satisfont aux exigences qu'elle a spécifiées.

NOTE : par exemple, pour un logiciel, elle pourra faire réaliser des simulations par le personnel de l'agence, sur son propre matériel.

Les exigences applicables aux achats doivent s'appliquer à la maîtrise des co-traitants en fonction de la mission qui est confiée à l'agence par le client.

NOTE 1 : elles permettent d'améliorer les critères de choix des partenaires et d'anticiper leurs défaillances.

Lorsque l'agence n'a pas la maîtrise du choix des co-traitants, elle peut respecter l'ensemble des exigences ci-dessus à l'exception de la sélection.

NOTE 2 : le résultat de la sélection du ou des co-traitants par le client peut influencer la décision de l'agence de soumettre ou non son offre ou de traiter le contrat (voir chapitre 2.1.2).

2.2.3 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

Lorsque l'agence d'architecture exerce une activité de mesure, elle doit s'interroger sur les moyens qu'elle utilise pour réaliser cette activité afin que le résultat soit pertinent et fiable.

NOTE : cela peut se produire par exemple :

- dans le cas d'une agence d'architecture procédant à des calculs de surface (dite « loi Carrez ») ; les appareils de mesure utilisés doivent être régulièrement vérifiés afin de garantir les résultats recherchés ;
- dans le cas de diagnostic pour des mesures d'humidité ou de dureté ;
- si des mesures sont confiées à des co-traitants ou sous-traitants spécialisés, les exigences utiles doivent alors être reportées dans les documents d'achat (commande) afin de disposer de mesures fiables.

2.2.4 Suivi de la mission

L'agence d'architecture doit mettre en place un processus permettant de surveiller et mesurer, analyser et améliorer si besoin est la mission.

La conformité de cette dernière est liée aux compétences de l'agence et à la méthode qu'elle emploie. Pour partie, le résultat de la prestation n'est pas contrôlable. La qualité de la mission est obtenue par l'affectation de personnel compétent et par l'utilisation de méthodes définies.

*NOTE : les processus de réalisation dont on ne peut démontrer la validité qu'après la réalisation sont nombreux pour les architectes. C'est notamment le cas pour les activités de maîtrise d'œuvre d'exécution.
Une attention particulière doit donc être portée à la compétence des intervenants (formation, expérience ... voir chapitre 1.2.2) et aux outils mis en œuvre (planification, comptes rendus).*

L'agence d'architecture doit surveiller et mesurer les éléments tangibles de la mission afin de vérifier que les exigences de la mission sont satisfaites.

NOTE : par exemple, le respect des délais de préparation, la tenue régulière des réunions de chantiers, les documents réalisés et fournis dans les délais, la preuve de la vérification de l'ensemble des critères, les preuves de validation des documents à leurs différentes phases, la preuve qu'aucune phase n'a été commencée avant la validation de la précédente, sauf dérogation d'une personne habilitée, la présence de PV de réception signés, etc.

La preuve de cette surveillance doit être conservée. La livraison des éléments de la mission ne doit pas être effectuée avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées (voir chapitre 2.2.1) et les enregistrements doivent indiquer la(les) personne(s) ayant autorisé leur livraison.

NOTE : cela peut se traduire par exemple par un visa attestant une relecture de document, le contrôle d'un plan,

etc. ou par la mise en œuvre d'un tableau de bord de réalisation suivant l'état de la mission aux points critiques identifiés lors de la planification.

Ceci doit être effectué à des étapes appropriées de la mission conformément aux dispositions planifiées (voir NOTE chapitre 2.2.1).

Les étapes appropriées peuvent être par exemple : la vérification de l'ensemble des données d'entrée, le dépôt du PC, la livraison du DCE, le choix des entreprises, la réception des travaux, ...

Si des éléments de la mission sont livrés sans que toutes les dispositions planifiées n'aient été effectuées de façon satisfaisante, une autorisation écrite du client ou d'une personne habilitée doit être accordée et enregistrée.

Dès lors qu'une non-conformité est identifiée, elle doit être traitée (voir chapitre 2.2.5).

NOTE : les activités de surveillance de l'ouvrage sont traitées dans le chapitre 2.4 Prestations liées à la réalisation de l'ouvrage, et non pas au titre de cette exigence.

2.2.5 Réaction aux non-conformités

L'agence d'architecture met en place une procédure définissant les modalités de traitement des non-conformités pouvant affecter la mission.

La procédure doit permettre d'éviter notamment qu'un élément non conforme d'une mission soit livré au client ou utilisé pour l'étape suivante.

Pour cela, la procédure doit comprendre :

- la définition des responsabilités pour le traitement des non-conformités ;
- l'identification et la description précise du problème rencontré (non-respect des données et spécifications du programme ou des documents d'exécution) ;

NOTE : par exemple, un compte rendu de chantier (imposé par le contrat et/ou en interne à l'agence) non rédigé, le non-respect d'un élément du programme dans le projet, le non-respect de délai de fourniture d'un dossier de permis de construire, ...

- la ou les solutions envisagées pour y remédier, y compris les actions vis-à-vis des entreprises impliquées en faisant intervenir le maître d'ouvrage le cas échéant ;

NOTE : il s'agit par exemple de corriger un document ou un plan comportant une erreur, d'autoriser sa livraison ou son utilisation ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client.

- le constat de la résolution effective du problème.

Les enregistrements de la nature des non-conformités et de toutes actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

NOTE : les enregistrements peuvent se trouver par exemple sur des fiches, un cahier ou même directement sur les documents de la mission (Comptes rendus de revues par exemple).

Lorsqu'une prestation non conforme est corrigée, elle doit être vérifiée de nouveau.

Lorsqu'un élément de mission non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé, l'agence d'architecture doit mener les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité.

NOTE : par exemple si un plan comportant une erreur est envoyé aux entreprises et est utilisé pour la réalisation de l'ouvrage.

L'agence d'architecture doit également déclencher d'éventuelles actions qui s'avèreraient nécessaires pour prévenir l'apparition de non-conformités dans l'ensemble des missions en cours.

2.3 Prestations liées à la conception de l'ouvrage

2.3.1 Engagement de la conception

L'agence d'architecture doit déterminer, réunir et analyser l'ensemble des éléments à prendre en compte pour traduire les exigences relatives à l'ouvrage (chapitre 2.1.1) en solutions d'ordre esthétique, fonctionnel, technique et économique.

Ces éléments d'entrée doivent comprendre :

- les exigences fonctionnelles et de performance ;

NOTE : ces exigences peuvent être contenues dans le programme (définition des performances et fonctions des ouvrages).

Elles peuvent être d'ordre technique ou économique ou liées à des contraintes foncières.

Elles peuvent également être liées aux délais de livraison des différentes étapes de conception.

- les exigences réglementaires et légales spécifiques à l'ouvrage ;

NOTE : par exemple, dans la réglementation acoustique, la réglementation thermique, la réglementation incendie, la réglementation relative aux IGH, la réglementation relative à l'amiante, ...

- le cas échéant, les informations issues de conceptions d'ouvrages similaires précédentes ;
- les autres exigences essentielles pour la conception de l'ouvrage.

NOTE : par exemple les exigences contenues dans les DTU et règles de l'art pour les produits et méthodes déjà éprouvées, les procédures de vérification, validation spécifiques pour les ouvrages ou parties d'ouvrage innovants (pour lesquels il n'existe aucune expérience similaire). Pour compléter ces éléments, l'agence peut effectuer des visites du site et du terrain ou l'état des lieux de l'existant.

Ces éléments d'entrée doivent être revus quant à leur adéquation. Les exigences doivent être complètes, non ambiguës et non contradictoires. L'agence doit réaliser une synthèse de ces éléments et les hiérarchiser.

NOTE : il est de la responsabilité de l'agence de vérifier que ces données d'entrées sont utilisables c'est à dire qu'elles ne sont ni ambiguës ni incomplètes et de les rendre valides le cas échéant après concertation avec l'émetteur.

2.3.2 Déroulement de la conception de l'ouvrage

L'agence d'architecture doit gérer le déroulement de la conception de l'ouvrage en fonction des délais nécessaires à la réalisation de chaque étape, à leur validation par le maître d'ouvrage et au déroulement des procédures administratives.

Le déroulement de la prestation de conception de l'ouvrage doit comprendre des revues et des vérifications.

2.3.2.1 La revue de la conception de l'ouvrage

Des revues de la conception doivent réunir les personnes et les intervenants nécessaires à des étapes clés du déroulement de la conception (tel que prévu dans la planification : voir chapitre 2.2.1). Ces revues doivent permettre de vérifier l'avancement de la conception par rapport aux exigences, d'identifier tous les problèmes et de proposer les actions nécessaires.

NOTE : ces revues de conception peuvent par exemple être effectuées lors de l'établissement des dossiers de permis de construire (autorisations administratives) et dossiers de consultation des entreprises, pour la conception des ouvrages à réaliser.

Les sujets abordés dans ces revues comprennent, par exemple : l'avancement de la conception par rapport à ce qui est planifié, la maîtrise des modifications de l'ouvrage et leurs effets au cours de la conception, l'identification et la correction des problèmes, les opportunités d'amélioration de l'ouvrage.

Les enregistrements des résultats des revues et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

NOTE : par exemple, des comptes rendus de ces revues, adressés aux participants, identifient les actions nécessaires telles que la modification de la planification, des ressources, des plans, des pièces écrites, ...

2.3.2.2 La vérification de la conception de l'ouvrage

Une vérification interne de la conception doit être réalisée pour chaque étape et avant remise au client, pour s'assurer que les éléments de sortie de la conception de l'ouvrage satisfont aux exigences des éléments d'entrée de la conception.

NOTE : les activités de vérification comprennent, par exemple :

- des comparaisons entre les éléments de sortie de la conception définissant l'ouvrage et les exigences d'entrée,
- la comparaison de calculs de conceptions différentes,
- une évaluation par rapport à des missions similaires,
- des tests, des simulations ou des essais pour vérifier la conformité à des exigences d'entrée spécifiques,
- une évaluation par rapport à des expériences passées.

Ces vérifications doivent également concerner des éléments fournis par les éventuels prestataires extérieurs de l'agence (sous-traitants).

L'agence d'architecture doit faire valider par le maître d'ouvrage ou par son représentant habilité les dossiers remis à la fin de chaque étape de la conception de l'ouvrage.

Les enregistrements des résultats de la vérification et de la validation et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

NOTE : l'enregistrement de ces vérifications peut se faire soit par l'apposition de visas, soit par la rédaction d'un bordereau de vérification...

Ils doivent aussi identifier les actions nécessaires, par exemple : modification de la conception, modification du programme.

Au final, les éléments de sortie de la conception de l'ouvrage doivent :

- satisfaire aux exigences d'entrée de la conception de l'ouvrage ;
- fournir les informations appropriées pour la réalisation de l'ouvrage ;
- contenir les critères d'acceptation des parties d'ouvrage ou y faire référence pour faciliter la réception des travaux.

NOTE 1 : les éléments de sortie sont par exemple les documents graphiques, les spécifications techniques détaillées, le coût prévisionnel des travaux, le délai global de réalisation des ouvrages, les autorisations administratives nécessaires (permis de construire, plans, etc.), les dossiers de consultation d'entreprises, les pièces de marché de travaux, ...

NOTE 2 : le résultat final de la mission de conception de l'ouvrage s'exprime par le parti architectural, qui répond aux exigences du programme et précise la composition générale du projet - organisation des volumes intérieurs, aspect extérieur de l'ouvrage, dispositions techniques envisagées, calendrier de réalisation, estimation provisoire du coût des travaux, performances techniques à atteindre -, ainsi que d'autres éléments tels que des plans, coupes et façades définissant les dimensions et l'aspect de l'ouvrage, les détails des surfaces de tous les éléments, les principes constructifs, les matériaux et les installations techniques, l'estimation définitive du coût prévisionnel des travaux, ... Il peut également s'exprimer par l'obtention d'autorisations, telles que celle de construire.

2.3.2.3 La maîtrise des modifications de la conception de l'ouvrage

Les modifications de la conception de l'ouvrage, qui peuvent intervenir tout au long de la conception ou de la réalisation de l'ouvrage, doivent être identifiées et des enregistrements doivent être conservés. Les modifications doivent être revues, vérifiées et validées, comme il convient, et approuvées avant leur mise en œuvre. La revue des modifications de la conception de l'ouvrage doit inclure l'évaluation de l'incidence des modifications sur les parties d'ouvrage déjà réalisées.

Les enregistrements des résultats de la revue des modifications de l'ouvrage et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

NOTE : ces modifications portent sur le contenu du programme (demande) et/ou sur les prescriptions répondant aux exigences du programme (réponses).

Les modifications peuvent être dues par exemple à des besoins non repérés initialement qui peuvent remettre en question tout ou partie du programme donc éventuellement du contrat (voir chapitre 2.1).

Leur enregistrement peut se faire par exemple sur des avenants, comptes-rendus de réunions, etc.

2.4 Prestations liées à la réalisation de l'ouvrage

Selon les missions attribuées par le maître d'ouvrage, l'agence d'architecture doit respecter les exigences suivantes :

2.4.1 Préparation de chantier

L'agence d'architecture doit réserver et organiser un temps de préparation de chantier pour :

- élaborer le planning des travaux ;
- définir les modalités de fonctionnement concernant notamment la production, la vérification des situations de travaux et la gestion des travaux modificatifs et supplémentaires ;
- finaliser ou faire finaliser, selon la mission, les études d'exécution en fonction des matériels et des techniques de mise en œuvre retenus par les entreprises ;
- identifier les points techniques sensibles pouvant présenter des risques et prévoir les actions et contrôles nécessaires à une bonne réalisation des travaux ;
- identifier les interfaces entre les participants au cours du chantier ;
- obtenir ou faire obtenir les autorisations administratives, juridiques et techniques préalables à l'installation, à l'ouverture et lors du déroulement du chantier ;
- disposer des documents d'exécution approuvés nécessaires au démarrage des travaux correspondants ;
- préparer l'ordre du jour des réunions en précisant à chaque participant sa mission et ses obligations ;
- expliquer les missions respectives de chaque intervenant ;
- expliquer le contexte de l'opération, les objectifs majeurs du client, les points forts de la conception et les points sensibles pouvant présenter des risques lors de l'exécution des travaux.

L'agence d'architecture doit conserver les enregistrements appropriés de la préparation de chantier (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements) concernant les comptes rendus des réunions de préparation de chantier et le relevé des points sensibles de l'ouvrage au niveau des travaux.

2.4.2 Déroulement du chantier

L'agence d'architecture doit assurer le bon déroulement du chantier à travers :

- la conduite des réunions de chantiers ;

NOTE : l'agence donne aux entreprises les directives relevant de la mission de l'architecte, au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Elle veille au respect des modalités de fonctionnement définies lors de la préparation du chantier, vérifie l'avancement des travaux par rapport au planning et apporte les précisions et les éventuelles adaptations nécessaires.

La préparation des réunions implique de définir, par exemple : l'ordre du jour, les participants convoqués, les documents à produire, les réponses attendues.

L'agence établit systématiquement un compte rendu de réunion aussi précis, concis et structuré que possible.

Elle engage les actions qui s'imposent vis-à-vis des entreprises qui ne respectent pas leurs engagements.

- la mise en œuvre d'actions et de contrôles, notamment ceux définis lors de la préparation de chantier, et de la réalisation correcte et dans les délais des rectifications ou reprises demandées en cas d'anomalie ;

NOTE 1 : l'agence s'assure que les conditions d'exécution des travaux (encadrement, moyens, matériels...) permettent d'obtenir la conformité des ouvrages aux pièces du marché.

Elle vérifie la mise en application et l'efficacité des actions de prévention décidées, en particulier pour les points sensibles du projet, s'assure que les entreprises procèdent aux réceptions de supports qui leur incombent et veille à ce que les essais prévus ou notifiés soient réalisés à temps.

NOTE 2 : lorsque les partenaires (co-traitants ou sous-traitants) disposent de leur propre procédure de traitement des non-conformités, l'agence d'architecture pourra leur demander de lui fournir les enregistrements issus de l'application de leur procédure à la condition qu'ils satisfassent aux exigences du présent paragraphe.

- le suivi de l'avancement des travaux par rapport au planning ;

NOTE : l'agence vérifie l'avancement des travaux de façon à pouvoir anticiper les dérives et réagir à temps et alerter le maître d'ouvrage et lui demander d'appliquer les mesures prévues au marché en cas de dérive.

- l'organisation de la présentation et du choix des matériaux et composants, conformément aux spécifications des marchés ;

NOTE : l'agence arrête le choix des matériaux et composants, conformément aux spécifications des marchés, et obtient la fourniture des PV d'essai, Avis techniques, cahiers des charges acceptés, certificats de conformité, etc.

- la gestion administrative du chantier ;

NOTE : l'agence établit et fait signer par le maître d'ouvrage et les entreprises concernées les documents nécessaires au bon déroulement contractuel du chantier et en assure la diffusion (ordres de service, avenants, ...). Elle garantit le classement des pièces administratives (exemple : ordres de service, avenants, comptes rendus, ...).

- la gestion des demandes de travaux modificatifs ;

NOTE : l'agence se prononce sur la nécessité ou la faisabilité des éventuels travaux modificatifs, et selon décision du maître d'ouvrage, en assure l'étude, la réalisation et le contrôle dans les conditions contractuelles définies pour l'architecte comme pour les entreprises.

- la vérification des situations mensuelles et l'établissement des bons de paiement.

NOTE : l'agence s'assure que les demandes d'acompte des entreprises sont conformes aux pièces du marché et correspondent aux travaux réalisés. Pour cela, elle peut enregistrer les dates de réception de demandes d'acompte et/ou vérifier dans les délais prévus les demandes d'acompte et la réalité de l'avancement déclaré des travaux réputés conformes, y compris la fourniture des attestations de conformité.

L'agence d'architecture doit conserver les enregistrements appropriés concernant la garantie du bon déroulement du chantier (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements), à savoir :

- les contrôle des travaux et des points sensibles ;
- les remises en conformité des différentes conditions d'exécution des travaux non conformes ;
- les comptes rendus des réunions de chantier ;
- les alertes au maître d'ouvrage concernant les dérives d'avancement des travaux observées et les mesures à prendre ;
- les accords et les caractéristiques et références des matériaux et matériels acceptés ;
- le contrôle des travaux modificatifs, y compris la mémorisation de l'historique des choix initiaux et des raisons motivant la proposition ou l'acceptation des modifications ;
- les doubles des demandes d'acomptes et des bons de paiement signés et les retours visés ou rectifiés par le client.

2.4.3 Réception des travaux et levée de réserves

L'agence d'architecture doit définir les modalités de gestion des opérations de réception et de levée de réserves, y compris les modalités de recours à l'intervention du maître d'ouvrage, et également planifier la remise des documents techniques, financiers et administratifs qui doivent être fournis à l'issue de la réception.

NOTE : la réception des travaux permet au maître d'ouvrage de prendre possession des lieux et situer le point de départ des délais de garanties et responsabilités légales, de recevoir les documents « tel que construit », prévus au contrat et nécessaires à l'exploitation, et de solder les marchés d'après les décomptes généraux et définitifs.

L'agence d'architecture doit conserver les enregistrements appropriés concernant le procès verbal de réception et listes de réserves, incluant les vérifications et les diffusions effectuées (dossiers des ouvrages exécutés, procès verbal de réception, décompte général et définitif, ...).

2.4.4 Parfait achèvement des travaux

L'agence doit établir les modalités d'intervention en période de garantie de parfait achèvement.

NOTE : l'agence assiste le maître d'ouvrage en cas de désordres signalés par celui-ci.

L'agence d'architecture doit conserver les enregistrements appropriés concernant les interventions en période de garantie de parfait achèvement.

2.5 Prestations complémentaires

2.5.1 Conception de prestation complémentaire

Pour le cas particulier des autres missions d'assistance qui peuvent lui être confiées par le maître d'ouvrage, l'agence d'architecture doit :

- identifier et enregistrer tous les éléments (exigences client, réglementaires applicables à la mission, ...) qui lui permettent de définir la prestation et les dispositions pour la réaliser ;
- organiser au moment opportun, lors de la préparation de la prestation des revues permettant de suivre le déroulement de la préparation et de résoudre les problèmes. Ces revues doivent associer les intervenants concernés ;
- vérifier que le résultat de la préparation (contenu dans le plan qualité, voir chapitre 2.2.1) correspond aux exigences pour la prestation.

Cette ou ces revues et vérifications et les actions qui en découlent doivent faire l'objet d'enregistrements (voir chapitre 1.1.2.3 Maîtrise des enregistrements).

NOTE : selon l'importance de la mission, ces revues, vérifications et validations peuvent être réalisées simultanément.

En cas de modification, l'agence doit en mesurer l'incidence et engager toutes les actions nécessaires.

2.5.2 Réalisation de la prestation

L'agence d'architecture doit maîtriser la réalisation de la mission comprenant, selon le cas :

- la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques de la mission ;

NOTE : par exemple, le contrat.

- la disponibilité des procédures, instructions de travail, documents nécessaires ;
- l'utilisation des équipements appropriés ;

NOTE : par exemple, logiciel, armoire à plans numériques, outil de planification, ...

- la disponibilité des documents relatifs à l'ouvrage ;

NOTE : par exemple, les pièces écrites, plans, échantillons, ...

- la disponibilité et l'utilisation de dispositifs de surveillance et de mesure (voir chapitre 2.2.3) ;

NOTE : par exemple, appareils de mesure de longueur par rayon laser, logiciel de calcul de surface, appareil de contrôle d'humidité des murs, d'épaisseur de peinture, de résistance des bois de charpente, ...

- la mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure (voir chapitre 2.2.4) ;

NOTE : par exemple, le renseignement d'un tableau mentionnant les étapes clés de la prestation et la date de leur réalisation.

- la mise en œuvre d'activités de réception, de livraison et de prestation de service après livraison.

2.6 Évaluation de la satisfaction du client et bilan de la mission

2.6.1 Retours d'informations du client

L'agence d'architecture doit recueillir des avis positifs et/ou négatifs du client sur la mission, comprenant son avis sur son déroulement et la satisfaction liée à l'usage des utilisateurs de l'ouvrage.

NOTE : les méthodes pour obtenir ces informations sont très variées et ne se bornent pas à un questionnaire d'enquête de satisfaction envoyé en fin de mission.

Il s'agit de détecter chez le client, et même éventuellement certains intervenants, leurs propres critères d'appréciation de la prestation attendue afin de recueillir et enregistrer leurs avis positifs et négatifs sur le déroulement de la mission, les rapports entre intervenants, la satisfaction liée à l'usage des utilisateurs.

Elles peuvent par exemple s'obtenir tout au long de la mission au cours d'entretiens avec le client dans des conditions propices, au moyen de l'analyse des réclamations du client, grâce à l'exploitation des bilans de mission.

Ces informations permettent de décider des actions d'amélioration et d'affiner les options stratégiques possibles.

2.6.2 Bilan de la mission et améliorations

L'agence d'architecture doit recueillir et analyser les données nécessaires pour évaluer les possibilités d'amélioration. Cette analyse comprend :

- les retours d'informations du client (voir 2.6.1) ;
- les points positifs et/ou négatifs constatés en cours de mission ;
- les non-conformités ;
- les évaluations des prestataires et co-traitants ;
- l'appréciation sur les produits ou matériaux utilisés.

Les améliorations doivent se traduire par une évolution des pratiques, des procédures, des outils, des compétences disponibles dans l'agence et/ou des modes de collaboration avec les prestataires et co-traitants.

NOTE 1 : des éléments financiers peuvent également être utilisés comme source d'amélioration (voir chapitre 2.7).

NOTE 2 : l'agence d'architecture peut procéder à une validation de la conception de l'ouvrage avec enregistrement des résultats : approbation d'un témoin technique, échantillon, retour d'expérience, avis des utilisateurs sur la qualité d'usage.

2.7 Suivi des coûts d'agence par mission

L'agence d'architecture doit se doter d'outils permettant de rapprocher les recettes et les dépenses de chaque mission en prévision et en suivi.