

Zeitschrift: IABSE journal = Journal AIPC = IVBH Journal

Band: 1 (1977)

Heft: J-1: Criteria for the choice of contractors on the international construction market

Artikel: Critères du choix des entreprises pour la dévolution des marchés internationaux

Autor: Ventre, André / Peretti, Jean de

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-22930>

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 03.02.2026

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

Critères du choix des entreprises pour la dévolution des marchés internationaux

**Kriterien für die Auswahl von Unternehmungen
auf dem internationalen Baumarkt**

**Criteria for the choice of contractors on
the international construction market**

André VENTRE

Jean de PERETTI

**SYCOMEX, Organisation de l'Exportation du Syndicat de la Construction
Métallique de France
Paris, France**

RÉSUMÉ

Certains organismes internationaux — financiers, groupements d'entrepreneurs et d'ingénieurs-conseils — ont tenté d'établir des clauses générales et des standards en vue de systématiser les règles et critères de dévolution des marchés internationaux. De telles clauses ne tendent pas à favoriser l'une ou l'autre des parties, mais à apporter plus de clarté et d'impartialité lors des négociations des marchés et lors de l'exécution.

L'étude considère des critères de technicité et d'exécution, des critères commerciaux et administratifs, des critères d'ordre financier et économique.

ZUSAMMENFASSUNG

Gewisse internationale Vereine — Finanz, — Bauunternehmer — beratende Ingenieure — haben allgemeine Bedingungen und Normen festzustellen versucht, um Regeln und Kriterien für die Vertragszuteilung auf dem internationalen Baumarkt einzuordnen. Solche Bestimmungen werden den einen oder anderen Partner nicht begünstigen, sondern Klarheit und Gerechtigkeit anlässlich Vertragsverhandlungen oder bei der Ausführung schaffen.

Dieser Artikel betrachtet verschiedene Kriterien der Technik und Bauausführung, kommerzieller und administrativer Art, Kriterien der Finanz und Wirtschaft.

SUMMARY

Some international organizations—financial, contractors', consulting engineers'—have tried to establish general provisions and standards in order to systematize rules and criteria for the devolution of contracts in international bidding. Such provisions are not made to favour one or the other partner but to bring clarification and fairness at the time of negotiating a contract or at the time of the execution.

This study considers different types of criteria, technicality and construction, commercial and administrative, financial and economic.



1. CONSIDERATIONS PRELIMINAIRES

L'attribution, par un Maître d'Ouvrage, d'un marché à une Société chargée de l'exécution d'un contrat de Génie Civil, de fournitures ou d'entreprise générale est une opération fort délicate car elle soulève des problèmes de moralité générale des affaires et met en jeu des intérêts importants.

Et ceci prend une valeur particulière lorsque l'organisme contractant appartient à un pays en voie de développement qui, en général, ne possède pas toujours les structures techniques et administratives, non plus que l'expérience, pour bien apprécier les engagements réciproques, en contrôler l'exécution, dans la défense légitime de ses intérêts.

De même l'Entrepreneur doit avoir l'assurance d'un choix impartial et d'une protection contre toutes dispositions arbitraires à son encontre.

Qui ne voit, entre autres motifs de trouble, les dommages subis par un Maître d'Ouvrage en cas d'erreurs techniques, de non respect des délais, de demandes d'indemnités abusives, de la part de son fournisseur ou Entrepreneur, comme le préjudice supporté par celui-ci en cas de demandes ou exigences abusives, de gêne apportée dans le déroulement du Marché, de bouleversement du calendrier des paiements de la part du Maître d'Ouvrage.

Aussi semble-t-il que les critères du choix de l'attributaire du marché pourraient faire l'objet de recherches de normes spécifiques et conduire à l'établissement d'un type particulier de marchés établissant clairement pour tous, dans une forme admise par tous, la nature, l'étendue et l'équilibre des droits et obligations de chacune des parties. Il est certain qu'étant donné l'extrême diversité des éléments en cause, l'établissement de documents standards, applicables dans tous les cas, est difficile; mais il serait opportun de dégager clairement les principes généraux donnant l'orientation des solutions de chaque cas d'espèce.

Avant de tenter de préciser ces critères, il convient de déterminer la nature et l'espèce des marchés auxquels ils paraissent devoir s'appliquer. Il s'agit des marchés dits "internationaux" dont il n'existe pas de définition juridique absolue, mais dont les caractéristiques peuvent, nous semble-t-il, être brièvement résumées comme suit:

- pour de tels marchés, les sociétés appelées autres que nationales doivent être mises à même de soumissionner valablement, sans qu'un parti pris systématique à l'encontre des étrangers ou des prescriptions particulières (telles que des préférences importantes accordées aux nationaux) ne les écartent au moment de la décision, en faussant le libre jeu de la concurrence
- le volume des travaux ou fournitures, et donc le montant de l'opération, doit être assez important pour que des sociétés extérieures au pays qui lance l'appel d'offres soient incitées à s'y intéresser. Où se situe le seuil en volume? Il est éminemment variable suivant les pays concernés, la nature des fournitures ou ouvrages, la conjoncture générale et aussi suivant l'entreprise, le niveau de son carnet de commandes, sa position commerciale dans le pays considéré ou son désir de s'y installer, etc...
- il faut cependant souligner que ce critère de montant, s'il donne une orientation intéressante, n'a pas une valeur absolue dans tous les cas, car l'uti-

lisation de techniques de haute spécialisation peut nécessiter de faire appel à des sociétés étrangères qualifiées, même pour des montants moindres.

En bref, ces deux notions, non-discrimination entre soumissionnaires et volume des opérations, sont essentielles, mais ne permettent pas toujours une conclusion bien nette quant au caractère international d'un marché. Chaque cas d'espèce devra être examiné, étant par ailleurs indiqué que la mention dans les documents d'appel d'offres de certaines stipulations peut conférer un caractère international: arbitrage par exemple.

Les modalités de pareils marchés peuvent revêtir des formes diverses. Nous rappelons rapidement les divers types de contrats proposés par les Administrations:

a) le marché à forfait global, à prix ferme et définitif, nécessitant une définition contractuelle précise, sans équivoque et absolument complète de la prestation à effectuer.

Les risques et responsabilités incombent en totalité au fournisseur ou entrepreneur, même si certaines dérogations limitées peuvent être apportées à la rigueur du forfait absolu, par exemple l'acceptation de certaines révisions de prix.

b) le marché sur bordereau de prix unitaires comportant une limitation des variations de quantités d'ouvrages prévues initialement, au delà de laquelle la structure des prix unitaires peut être revue, qu'il s'agisse de minoration ou de majoration des quantités indiquées au marché.

c) le marché en dépenses contrôlées, avec toutes ses modalités variantes:

- la pure dépense contrôlée laissant au Maître d'Ouvrage le risque d'un "forcing" des dépenses par l'exécutant.

- la dépense contrôlée du type "Cost plus Fee" avec "Target Estimate" qui module la rémunération de l'entrepreneur en fonction des variations de quantités, donc de dépenses par rapport à celles prévues au "Target Estimate" initial.

- la dépense contrôlée comportant cependant certains forfaits pour des parties d'ouvrages ou de fournitures aisément chiffrables.

- la régie, limitée en général à des prestations peu importantes accessoires du marché principal.

Le type de marché retenu par le Maître d'Ouvrage peut, bien entendu, influer sur le choix du fournisseur ou entrepreneur, mais il s'agit surtout alors de considérations qui sont essentiellement d'ordre psychologique. Pour ne citer qu'un exemple: le marché à forfait, s'il simplifie apparemment les tâches du Maître d'Ouvrage ou de son délégué, lui supprime corrélativement une grande part de ses possibilités de contrôle continu de l'exécution et de ce fait, d'intervention auprès des exécutants. Si donc, des erreurs, des malfaçons ou des retards se produisent, il lui est très difficile de les apprécier exactement, en temps voulu, pour susciter des dispositions propres à redresser le tir, et les dommages subis par tous prennent alors une importance accrue.

Ceci implique d'autant plus de soin et d'attention dans la détermination du

titulaire du marché; il s'agit d'une question de confiance car celle-ci doit être totale entre les parties.

De même, l'attribution d'un petit marché en régie, ne nécessitant pas une haute technicité, accessoire d'un contrat principal, peut souvent être faite à un entrepreneur local et non au titulaire de la prestation principale.

Après ces considérations préliminaires qui sont des tentatives de définition de l'objet auquel seront liés le critères de choix des fournisseurs ou entrepreneurs pour l'attribution d'un marché international dans un pays en voie de développement.

Nous allons essayer de préciser et examiner les dits critères. Ils sont de nature et d'essence très différentes, tout à la fois relatifs à:

- la technique et l'exécution
- les éléments de standing
- des considérations commerciales et administratives
- la façon dont est assurée le financement
- des éléments juridiques
- des motivations politiques (nous n'insistons pas sur ce dernier point)

Sans qu'il soit possible d'accorder une priorité à l'une ou l'autre de ces familles d'idées; de plus, il y a une imbrication très grande entre tous ces critères et leur classification ne peut que rester quelque peu floue.

Cette étude ne nous paraît pas devoir se limiter à la seule énumération des éléments pris en compte pour apprécier la capacité de chaque soumissionnaire prise sous tous ses aspects d'exécuter les prestations prévues de façon satisfaisante. Nous devons nous livrer à un examen critique et objectif de la valeur de chacune de ces considérations et recenser les suggestions qui ont été faites en vue d'une certaine systématisation des dispositions contractuelles et insister sur celles qui paraissent devoir assurer une efficacité accrue de la réalisation et une meilleure collaboration des parties, ceci au mieux des intérêts communs.

Tout d'abord, comment sont choisies les sociétés auxquelles il sera proposé de soumissionner?

Le cas le plus simple est celui d'une tractation de gré à gré, assez rare et qui n'est guère pratique que pour des motifs spécifiques fondés et fortement justifiés; c'est le cas d'une société ayant une exclusivité de fabrication. En effet, du fait même de sa nature, une telle attribution court un grand risque de critique sévère, en cas de justification insuffisante.

En général, le Maître d'Ouvrage, directement ou par son délégué, "l'Ingénieur", invite des sociétés intéressées à remettre une offre soit par des avis d'appels d'offres paraissant dans des journaux spécialisés et même parfois dans la grande presse, soit en s'adressant à un certain nombre de sociétés qu'il juge en capacité de réaliser la fourniture ou les travaux en raison de leur notoriété, de leur spécialisation et parfois de relations antérieures.

Dans le premier cas, toute société ayant manifesté son intérêt peut soumissionner et c'est d'adjudication pure et simple, dans le second, il s'agit d'une adjudication restreinte.

Mais la méthode qui est actuellement la plus utilisée paraît être celle de la présélection. Les sociétés, avisées par des publications de l'imminence de l'appel d'offres doivent, si elles sont intéressées, adresser au Maître d'Ouvrage ou à son délégué, les éléments justifiant leur prétention à soumissionner et leur aptitude à exécuter, sur le plan de la technique, des références, des moyens en matériel, de la situation financière et en général du standing. Après examen, souvent très approfondi, de tous les documents fournis, une Commission de Qualification décide quelles seront les sociétés admises à soumissionner et en publie la liste.

Dans le même sens, certains grands organismes internationaux, tels que la B.I.R.D. et la B.I.D. imposent pour les opérations qu'ils financent, l'appel aux seules entreprises ou sociétés préalablement agréées par eux. Ils tiennent à jour des listes de sociétés qui ont reçu cet agrément après examen d'un dossier très complet. Dans ce cas, l'on voit que la liberté de choix du Maître d'Ouvrage est singulièrement réduite.

Nous n'insisterons pas sur les critères de la présélection. Ils sont en général les mêmes que ceux de la sélection définitive, sur le plan de la capacité technique, financière et économique de la société. Lors de l'attribution du marché, ces critères sont encore approfondis et sont complétés par d'autres plus spécifiques à l'objet du contrat à attribuer.

Lorsque l'appel d'offres a été lancé sous forme de documents parfois très volumineux et que les soumissions sont ouvertes, commence alors le véritable travail de la Commission chargée d'apprécier les offres. Elle peut demander des compléments d'information à tel ou tel soumissionnaire, des modifications ou rectifications en cas d'erreurs matérielles afin d'établir une comparaison aussi complète et objective que possible entre les diverses soumissions. Mais parfois, il est demandé que les offres comportent deux enveloppes.

L'une ouverte en premier lieu ne contient que la caution de soumission s'il y en a une, et l'engagement d'organismes financiers de fournir au soumissionnaire les garanties financières exigées de l'attributaire du marché et notamment les cautions de restitution d'acompte, de bonne fin (ou performance bond). Si ces divers engagements sont jugés insuffisants ou non satisfaisants, l'offre elle-même n'est pas ouverte et la société soumissionnaire est éliminée sans autre explication. Cette modalité de remise des offres est assez brutale et constitue donc un écueil à ne pas sous-estimer.

2. CRITERES DE TECHNICITE ET D'EXECUTION

Les propositions peuvent résulter soit d'une mise au concours, c'est à dire que le soumissionnaire doit remettre le projet complet d'un ouvrage (ceci vise en effet surtout les ouvrages de génie civil) sur la base de données générales techniques, de situation, et économiques données au Cahier des Charges, soit de l'étude de prix sur un projet déjà défini et étudié par le Maître d'Ouvrage, des variantes du projet technique pouvant être admises ou non.

S'il s'agit d'un concours ou de variantes à un projet déjà étudié, la conception même de l'ensemble est à examiner en premier lieu. Les solutions proposées sont rejetées ou maintenues et ensuite l'examen se poursuit sur le plan de la capacité du soumissionnaire à exécuter la prestation prévue, tant dans ses ateliers à l'étranger s'il y a lieu, que sur le site pour les opérations de génie civil

ou de montage. L'élément premier d'appréciation est l'étude poussée des références pour des prestations comparables dans leur nature et leur importance dans un passé relativement récent, ainsi que de certificats délivrés par des Maîtres d'Ouvrages réalisés par le soumissionnaire en cause. Des contacts peuvent avoir lieu avec ces derniers, allant jusqu'à l'envoi de missions sur place, afin de déterminer si les dits ouvrages se sont réalisés dans des conditions satisfaisantes d'exécution technique et de climat général.

Mais, s'agissant d'une opération déterminée, la considération la plus sérieuse doit être accordée aux engagements pris dans la soumission, quant à l'exécution de cette prestation spécifique. Un programme élaboré par le soumissionnaire définit les méthodes qu'il compte mettre en oeuvre, l'organisation des chantiers, le nombre, la qualité et l'expérience du personnel d'encadrement qui sera délégué sur place, les moyens en matériel plus ou moins importants dont disposera la direction.

Si, sur ces divers points, la qualité et la quantité des moyens de toute nature qui sont prévus donnent des assurances solides de sécurité de l'exécution, le soumissionnaire aura déjà marqué un point important.

Il ne faut pas oublier de tenir compte des notions plus purement psychologiques, telles que le dynamisme du soumissionnaire dans la conduite de ses affaires, qualité qui bien souvent permet de mener à bien des opérations réputées difficiles.

Sur ce plan du climat et dans l'esprit des obligations mutuelles des parties, il faut dire combien il est souhaitable que les Ingénieurs-Conseils des Maîtres d'Ouvrage et éventuellement leurs délégués, se conforment à la grande tradition des Ingénieurs-Conseils Anglais de haute impartialité, d'objectivité totale, assumant souvent un rôle d'arbitre entre le Maître d'Ouvrage et l'exécutant. Certains, restreignant eux-mêmes leurs propres attributions, croient défendre au mieux les intérêts du Maître d'Ouvrage comme des représentants directs de celui-ci, de façon tatillonne et étroite, apportant ainsi une gêne à l'exécution au détriment de l'opération.

Si chacun doit très correctement remplir sa tâche, il doit aussi y apporter une certaine largeur de vues qui favorise un climat acceptable.

Aussi les Maîtres d'Ouvrage doivent-ils veiller avec soin à ce que les germes de pareilles situations, qui conduisent inévitablement à des conflits, ne soient pas déjà présents lors du choix de l'attributaire. Si des difficultés de cette nature menacent, le Maître d'Ouvrage doit intervenir avec énergie auprès de tous pour les faire cesser.

3. CRITERES COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

D'un point de vue commercial, les deux points majeurs sont: le niveau des prix et les délais.

En ce qui concerne les prix, la tendance - il faut bien le dire, est la facilité - , est d'accorder la préférence immédiate au moins-disant. Si cette propension est compréhensible de certains points de vue, elle doit être tempérée par l'appréciation exacte de ce que recouvrent les prix, et cela encore davantage lorsque l'on se trouve devant un prix quelque peu aberrant et insuffisant, du

fait d'erreur involontaire ou de défaut d'exacte appréciation des données du problème. Certains pensent quelquefois que dans ce cas, le soumissionnaire qui est en général une Société financièrement solide, sera tenue de remplir toutes ses obligations tant pour des motifs de prestige que du fait des contraintes imposées par les clauses administratives et des garanties financières du futur marché. C'est néanmoins une décision inéquitable pour l'attributaire du marché qui doit supporter les conséquences parfois très lourdes d'une erreur commise, de bonne foi, et c'est souvent préjudiciable aux intérêts bien compris du Maître de l'Ouvrage, car il arrive que l'adjudicataire ne puisse aller au terme de ses engagements; de toutes façons, une telle situation est génératrice de difficultés et de conflits.

L'on perçoit bien que, pour des motifs d'engagement des responsabilités, il soit très malaisé de faire face à une telle situation.

Nous croyons savoir que dans divers pays, l'on a mis en application un procédé qui permet de donner une préférence à une cotation proche de la moyenne du prix des soumissions, exception fait de la plus élevée et de la plus basse. La généralisation de cette méthode permettrait d'éviter des aventures, mais il ne faut pas nourrir trop d'espoir sur ce point. L'on peut aussi penser au rejet de toute soumission dont le prix s'écarte de plus d'un certain pourcentage du prix estimé par l'Administration; toutes ces solutions ne sont pas elles-mêmes exemptes de critiques.

Quoi qu'il en soit, le Maître d'Ouvrage ou son délégué aura avantage à comparer les sous-détails de prix des diverses offres et pourra ainsi déceler toute anomalie grave. S'il y en a dans la soumission retenue, il pourra ainsi être vigilant sur les points faibles et éventuellement rechercher les remèdes dans le cours de l'exécution.

Les délais sont soit imposés par le Cahier des Charges, soit fixés par le soumissionnaire en cas de concours ou de remise de variante à un projet de l'Administration. Tout gain sur les délais représente un avantage important pour le Maître de l'Ouvrage, mais tout retard sur le délai indiqué au marché constitue pour lui un grave préjudice; les intérêts des parties sont d'ailleurs liés sur ce point car l'exécutant réduit son prix de revient par une grande rapidité de réalisation.

Aussi le Maître de l'Ouvrage s'attache-t-il toujours à l'examen de la partie du programme d'exécution relative aux délais, afin d'apprécier si les méthodes prévues et les moyens envisagés permettent de respecter le calendrier indiqué, pour les phases successives de l'opération. Il est permis de souhaiter qu'il ne se laisse pas séduire par des indications de délais trop tendus en fonction des moyens mis en oeuvre, car il faut compter avec les inévitables aléas de toute entreprise humaine.

Il paraît normal de se décider, sur ce point, pour une prévision raisonnable dès le départ. Les éventuelles primes d'avance ou pénalités de retard n'ont en général pas de commune mesure avec les incidences, favorables ou défavorables, de variation des délais sur l'économie générale de l'opération. Aussi le répétons-nous, la plateforme de départ doit être établie sur des bases saines.

Les pays en voie de développement attachent légitimement une importance de plus en plus grande au fait d'associer leurs sociétés nationales, pour la plus grande part possible, à la réalisation de leurs équipements de base. Elles y trouvent

un double avantage: formation des hommes et assimilation de techniques évoluées, ainsi que soutien de leur économie. Aussi les fournisseurs ou entrepreneurs qui annoncent dans leurs offres, soit bénévolement, soit sur recommandation du cahier des charges, une participation de firmes locales, réelle et assez forte, ont-elles immédiatement le préjudice favorable, et ce critère prend souvent une valeur déterminante.

D'ailleurs, s'il était généralement admis le principe d'une telle association entre sociétés nationales et étrangères, peut-être même son obligation, l'on pourrait voir la fin de certaines dispositions conduisant à fausser le jeu normal de la concurrence, telles qu'une préférence donnée aux entreprises locales par acceptation de prix supérieur de quelques points (entre 5 à 10%) à ceux des soumissionnaires étrangers. Un tel avantage peut dissuader certaines sociétés de soumissionner et ainsi réduire la concurrence. De plus, si l'on peut ainsi attribuer un marché à des sociétés locales de technicité insuffisante ou d'expérience non confirmée, on court le risque de graves déboires pour le Maître de l'Ouvrage.

Il paraîtrait plus indiqué de réservé aux seules entreprises locales, un certain quota de marchés d'exécution simple.

Dans le cadre administratif et commercial, bien d'autres facteurs interviennent dans le choix de l'attributaire du marché.

Mentionnons-en quelques uns:

- la présentation des formules de révision de prix. En général, les débats portent sur l'importance du terme fixe de la formule
- les conditions de travail de la main-d'œuvre expatriée ainsi que son logement et ses conditions d'existence
- les réserves que peut formuler le soumissionnaire pour événements imprévisibles et cas de force majeure. La définition de ces cas et l'étendue de ces réserves donnent lieu à discussions
- les assurances prises par le soumissionnaire. Plus elles sont nombreuses et importantes, plus elles sont appréciées.

Un développement de chacun de ces points nous entraînerait trop loin, mais il faut mettre l'accent sur les dispositions relatives au règlement des conflits qui pourraient surgir entre les parties contractantes, c'est un élément capital.

En effet, s'il ne peut y avoir règlement amiable, les Etats, invoquant le principe de leur souveraineté nationale, prétendent porter le litige devant leurs instances judiciaires nationales, rejetant fréquemment le recours à un arbitrage international, tel que celui de la Chambre de Commerce Internationale. Or, les sociétés étrangères appréhendant d'éventuelles pressions sur les tribunaux locaux, refusent par avance leurs interventions et ne soumissionnent pas. Ainsi, la concurrence est réduite au détriment du Maître de l'Ouvrage et les sociétés perdent la possibilité d'approche de certains marchés. Cela aboutit donc à créer un critère négatif de choix.

L'on peut penser, afin de diminuer la gravité de cette opposition de principes, à la création d'un dispositif prenant place après l'échec de tout règlement amiable et avant le recours judiciaire, à savoir l'appel à un expert de renommée internationale, sans lien avec les parties, de tierce nationalité et appelé à

jouer un rôle de médiateur. Cet expert peut être même désigné dès l'origine de l'exécution, d'accord entre les parties; ainsi évite-t-on tout retard en cas de conflit puisqu'il est immédiatement en mesure d'agir. Dans la plupart des cas, un tel médiateur accommode les parties et le risque de recours au tribunal se réduit beaucoup.

Il est néanmoins certain que l'arbitrage international recommandé par la Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils et la Fédération Internationale de la Construction est la meilleure solution. Il ne diminue personne et satisfait bien le désir d'équilibre des droits et obligations entre les parties.

4. CRITERES D'ORDRE FINANCIER ET ECONOMIQUE

Nous distinguerons:

- les éléments propres au financement des marchés
- les éléments d'ordre économique et dispositions d'ordre financier particuliers aux marchés.

a) Le financement: il peut provenir de sources diverses:

- des ressources de l'Etat qui va attribuer le marché. Dans ce cas, même si les fonds proviennent d'emprunts faits à l'étranger non liés à une opération déterminée, cet Etat n'a aucune obligation particulière et est totalement libre du choix de ses Entrepreneurs,
- de prêts d'organismes financiers internationaux tels que B.I.R.D., B.I.D. ou F.E.D. Ces prêts sont liés à l'accomplissement d'une opération spécifique dont ils assurent le financement pour tout ou partie. En effet, il se peut que les ressources propres de l'Etat doivent couvrir la dépense locale. Ces organismes financiers imposent certaines règles. Tout d'abord, sous des formes différentes, une présélection des sociétés appelées à soumissionner,

Ensuite, par leurs services spécialisés, ils suivent de très près - pour ne pas dire qu'ils y participent - l'examen des soumissions sous tous leurs aspects et il est certain que leurs recommandations, à la suite de cette étude, ne peuvent en aucune façon être négligées par le Maître de l'Ouvrage, d'autant plus qu'elles sont toujours inspirées par le souci de la bonne fin de l'opération,

- d'accords financiers bilatéraux entre l'Etat emprunteur et un Etat (ou un groupe d'Etats) prêteur. Le prêt est en général lié à une opération spécifique et il est accordé sous condition de l'attribution du marché à une société ou à un groupe de sociétés de la nationalité du ou des prêteurs. La concurrence se trouve donc restreinte, mais elle reste suffisante entre sociétés de nationalité déterminée pour donner des garanties satisfaisantes de bonne fin au Maître de l'Ouvrage,
- de sources différentes par utilisation simultanée, pour une opération, des deux derniers dispositifs ci-dessus évoqués. Des formules mixtes peuvent ainsi être mises sur pied, mais toutes comportent peu ou prou les contraintes propres à chacun des dispositifs qu'elles associent.

b) Les éléments financiers particuliers:

L'examen de ce que l'on dénomme "surface économique et financière" de chacun des soumissionnaires joue un rôle capital dans le choix de l'attributaire du marché.

Il est en effet normal que l'on examine avec soin:

- la situation financière de la société, appréciée par l'examen de ses derniers bilans, de ses comptes d'exploitation et par des informations bancaires,
- les engagements de la société à l'époque de la soumission. En effet, s'il s'avère qu'elle s'est engagée au delà de ses possibilités normales, cet état de choses peut obérer lourdement à court terme sa situation financière, mobiliser la majorité de ses moyens d'exécution au détriment de l'opération envisagée. Il peut aussi provoquer certaines difficultés d'obtention des cautions exigées par le Marché,
- sa réputation générale, et notamment sa plus ou moins grande compréhension et largeur de vues dans le règlement de conflits éventuels.

Si l'on comprend bien que les renseignements ainsi recueillis puissent avoir une influence considérable sur les personnes ayant la charge redoutable de choisir l'attributaire, il est nécessaire qu'elles les contrôlent avec beaucoup d'attention. Car il se colporte souvent sous le manteau des jugements rapides, même sommaires, rarement motivés, en fonction du plus ou moins grand succès de telle ou telle affaire. Ces propos, même s'ils ne sont pas délibérément malveillants, doivent donc être vérifiés soigneusement, soit pour en faire justice, soit pour ramener leur valeur à la juste mesure. Mais les sociétés - et singulièrement celles qui travaillent à l'exportation - doivent être très attentives à ces bruits, les démentir s'ils ne sont pas fondés et en tout cas, veiller jalousement sur le maintien de leur image de marque.

Les éléments financiers, liés de façon encore plus directe au marché, sont d'ordre très divers.

Evoquons simplement:

- a) le mode de règlement, son échelonnement, la fixation des avances et acomptes sont en général déterminés par le cahier des charges et ne peuvent donc jouer dans le critères de choix, sauf évidemment dans le cas de réserves du soumissionnaire à ce sujet,
- b) généralement, et cela vise essentiellement le génie civil et les travaux de montage, les Maîtres d'Ouvrage laissent au soumissionnaire le soin de fixer le pourcentage du montant du marché payable en devises. Il est clair que plus ce taux est fixé à un niveau bas, plus il constitue un élément favorable au soumissionnaire.
- c) les garanties diverses demandées à l'attributaire, sous formes de cautions diverses, en vue de prémunir le Maître de l'Ouvrage contre la non exécution ou l'exécution incorrecte et incomplète de ses engagements. Si ces suretés sont exagérées, soit dans leur étendue, soit dans leur montant, soit dans les conditions de leur mise en jeu, elles peuvent amener certaines sociétés de grande qualité à s'abstenir de prendre part à l'appel d'offres, d'où réduction de la concurrence. Là, il faut voir les choses raisonnablement et avec mesure.

Rappelons qu'il est demandé:

- des cautions de soumission
- des cautions de remboursement d'acomptes ou d'avances
- des cautionnements de bonne fin (cautionnement définitif ou performance bond)

L'obtention du performance bond, procédé essentiellement américain peut poser des problèmes à des sociétés européennes. De plus, les frais de cette garantie, plus lourds en Europe qu'aux Etats-Unis les défavorisent. Rappelons que le performance bond ne donne pas au Maître d'Ouvrage l'assurance d'un dédommagement forfaitaire, mais lui garantit l'exécution de l'intégralité des obligations de l'entrepreneur. C'est en engagement de "faire" et non seulement de "payer".