

**Zeitschrift:** Tracés : bulletin technique de la Suisse romande  
**Herausgeber:** Société suisse des ingénieurs et des architectes  
**Band:** 142 (2016)  
**Heft:** 17: Retour à la terre  
  
**Rubrik:** Pages SIA

#### **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:** 11.01.2026

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

## EXPORTATION DE PRESTATIONS D'ÉTUDE : ESPRIT DE CORDÉE ET EXERCICES D'ÉQUILIBRE

Cinq exemples de prospection de marchés étrangers illustrent comment les architectes, les ingénieurs et les designers suisses peuvent marquer des points hors frontières en s'associant aux bons partenaires et en proposant des solutions intégrales.

« Tout d'abord, je nous souhaite à tous bonne chance pour la suite ! » C'est en ces termes que Jürg Grunder, membre SIA de Bangalore, a démarré sa présentation. Un « nous » qui désignait les chefs de projet qui, entre 2014 et 2015, ont piloté des interventions à l'étranger mobilisant les disciplines de la conception et du design, afin de sonder l'intérêt pour des savoir-faire typiquement helvétiques, d'acquérir de nouvelles connaissances sur l'accès aux marchés et de fédérer des petits et moyens bureaux suisses souhaitant travailler à l'international. Les cinq projets présentés avaient été lancés sous la houlette de l'ancienne plate-forme « ingénious switzerland », une initiative née dans le cadre du troisième paquet de mesures de stabilisation conjoncturelle de la Confédération. Depuis sa dissolution fin 2013, la SIA en assure la coordination et le suivi.

Outre un atelier qui a rassemblé de jeunes designers japonais et suisses et un séminaire consacré à la construction durable à São Paulo, trois équipes de projet ont élaboré des propositions intégrales pour répondre à des problématiques réelles : celles-ci vont de la surélévation d'une maison à Varsovie avec une solution en bois, à un centre de compétences en architecture suisse et indienne à Bangalore, en passant par des concepts stratégiques pour la transformation urbaine d'anciennes zones minières dans la ville industrielle russe de Satka. Or, malgré la variété des thèmes traités, les trois équipes rapportent des expériences similaires, comme l'a montré la réunion finale des chefs de projet.

### Solutions holistiques et efficience

Si l'architecture, le génie civil et le design suisses sont très prisés à l'étranger, les concepteurs helvétiques n'y font en principe pas fortune, car la qualité a son prix. La motivation pour des projets hors frontières doit

donc venir d'ailleurs. Comme l'exprime Olin Bartlomé du groupe de travail High Tech Timber : « N'importe qui peut se lancer dans la concurrence sur les prix s'il le désire. Mais c'est dénué d'intérêt. Il est plus passionnant d'élaborer des réponses originales et globales, développées sur mesure, qui se distingueront par leur durabilité et leur efficience à moyen et long terme. » Ou, comme l'a relevé Hans-Christian Angele en relatant son intervention au Brésil : « Nous avons avant tout abordé notre mission dans la perspective de montrer aux acteurs locaux que la durabilité est aussi un moyen de gagner de l'argent ! »

Reste qu'à l'inverse des caractéristiques d'un produit, la plus-value liée à une prestation de nature intellectuelle est difficile à mettre en évidence et à comparer. Pour l'exportation de prestations, les présentations isolées dans des salons internationaux n'apportent donc pas grand-chose. Le « proof of concept » est au mieux démontré par la confrontation à des questions d'actualité abordées de façon concrète. A cette fin, les équipes de projet se sont mises à la recherche d'études de cas.

### Intégration ciblée des savoirs locaux

L'identification des opportunités et leur exploitation réussie impliquent d'abord un solide réseau (international et interdisciplinaire). Toutes les équipes ont donc consacré beaucoup de temps à renforcer et approfondir les contacts existants. Des cordées intelligemment composées permettent d'allier à bon escient les savoirs spécialisés locaux et les compétences culturelles et linguistiques. L'harmonisation des différences disciplinaires et culturelles est déjà un défi en soi, comme Jürg Grunder en a fait l'expérience : « Les Indiens démarrent immédiatement, les Suisses commencent par planifier. » De même, l'équilibrage entre leadership et participation relève souvent de la corde raide, selon Nicole Wirz, qui ajoute : « En définitive, c'est le réseau qui nous assure une stabilité. » Ainsi, malgré la crise ukrainienne et les sanctions occidentales contre la Russie, elle constate qu'aucun partenaire ne s'est désolidarisé du projet. Le fait que l'intervention jouissait du soutien de la « Suisse officielle » y a aussi grandement contribué.

### Coordination des soutiens à améliorer

Tous les autres projets ont, sous une forme ou une autre, également bénéficié du réseau d'implantations extérieures de

la Confédération (ambassades, consulats, centres d'affaires, relais Swissnex) et d'institutions proches (Pro Helvetia). Une meilleure synergie entre les acteurs et les initiatives suisses à l'étranger serait toutefois souhaitable, selon Patrick Reymond, que ses activités internationales comme designer amènent souvent à se mouvoir dans ce contexte. Cela étant, après l'épuisement des derniers moyens du programme fédéral de stabilisation fin 2015, des programmes de prospection similaires ne sont pour l'heure plus d'actualité, comme l'a expliqué Andreas Lodowicks, responsable auprès de Switzerland Global Enterprise S-GE, l'agence de la Confédération en charge de la promotion des exportations. Pour les cinq équipes de projet concernées, cela veut dire qu'elles doivent désormais compter sur leurs propres forces pour poursuivre le travail, afin de capitaliser sur les succès enregistrés.

Informations complémentaires sur les projets :  
[www.sia.ch/fr/themes/international/projets](http://www.sia.ch/fr/themes/international/projets)

Myriam Barsuglia, dipl. sc. de l'environnement EPF / MAS Urbanisme durable, responsable Politique associative

## BAS PRIX : LA POLITIQUE RÉAGIT ENFIN !

Les conseillers aux Etats Olivier Français et Hans Wicki ont déposé conjointement une interpellation portant sur le phénomène de bas prix qui impacte fortement les marchés publics d'études. La SIA et l'USIC saluent cette démarche, qui inscrit à l'agenda politique la problématique du dumping sur les prix.

Une inquiétante dynamique de dumping pèse actuellement sur l'attribution des mandats d'études, plus particulièrement dans le secteur des grands travaux de génie civil. Les taux horaires moyens proposés aux concepteurs se situent dans certains cas en deçà du seuil de durabilité pour les entreprises. Cela renforce la tendance à la délocalisation et compromet la relève suisse, dans la mesure où l'attrait de la profession s'en voit affecté.

La branche est consciente du problème depuis des années. Les mesures qui permettraient de le contrer efficacement sont toutefois prohibées par la législation en vigueur. Jusqu'à présent, la politique ne s'est guère

saisie de la question. Mais ce n'est qu'une question de temps. En effet, le conseiller aux Etats Olivier Français (PLR) a déposé une interpellation portant sur le dumping salarial subi par les concepteurs (voir encadré).

Au vu de la liste des cosignataires, il apparaît clairement qu'au sein du Conseil des Etats également, la cause bénéficie désormais d'un large appui. Que le conseiller aux Etats Hans Wicki (PLR/NW), nommé à la présidence de constructionsuisse, ait aussi signé ladite interpellation est particulièrement réjouissant. Tout cela porte à croire que le sujet sera davantage pris en compte sur le plan politique à l'avenir.

Vous trouverez l'interpellation déposée sous:  
[www.sia.ch/interpellation-marchespublics](http://www.sia.ch/interpellation-marchespublics)

## LE POINT SUR LA MISE EN CONCURRENCE POUR LE CHOIX D'UN PRESTATAIRE : LE CHOIX D'UNE SIGNATURE

Lorsque les projets n'ont pas l'envergure nécessaire pour un concours et sont trop exigeants pour un appel d'offres, les maîtres de l'ouvrage publics ont recours à la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire. Précisions apportées par Ursula Müller de l'Office des bâtiments de la ville de Zurich et David Vogt de l'Office des constructions du canton de Zurich.

### Pourquoi la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire ?

*David Vogt:* Nous octroyons un grand nombre de mandats chaque année. Le choix de la procédure est fonction des caractéristiques de la mission. Nous nous basons sur trois types de procédures éprouvées : le concours de projets, central à nos yeux, les appels d'offres classiques, et la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire, que nous envisageons comme une articulation entre les deux autres procédures. Je tiens à souligner que cette forme de mise en concurrence ne constitue pas une version au rabais du concours de projets, mais bien une version plus élaborée de l'appel d'offres conventionnel.

*Ursula Müller:* Nous utilisons la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire depuis 15 ans, en ayant également à l'esprit de perfectionner l'appel d'offres. Nous invitons les bureaux à ébaucher une solution pour une composante représentative du projet. Nous disposons ainsi d'éléments de qualité pour une prise de décision fondée. Cette procédure se prête



Ursula Müller et David Vogt (photo SIA)

très bien aux mandats portant sur des bâtiments existants, qui laissent moins de marge de créativité que les nouvelles constructions.

### En quoi cette forme de mise en concurrence se distingue-t-elle de l'appel d'offres de prestations ?

*Vogt:* Dans le cadre d'une mise en concurrence pour le choix d'un prestataire, des propositions concrètes nous sont soumises. Cela ne signifie pas pour autant que nous achetons un projet à bas prix. Ce qui nous intéresse, c'est de savoir si les termes du mandat ont été compris et comment les travaux sur le bâtiment existant sont envisagés.

*Müller:* Nous avons recours à l'appel d'offres lorsque l'amplitude créative est restreinte. Lorsque la marge de manœuvre est un peu plus grande et que le projet porte sur un bâtiment existant, nous préférons la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire – la procédure que nous employons le plus couramment. La qualité d'une prestation s'évalue plus efficacement sur la base d'esquisses concernant un ouvrage concret que sur la base de simples références.

### Quelle est la valeur ajoutée de cette procédure par rapport à l'appel d'offres assorti de références ?

*Vogt:* Lorsque nous lançons une mise en concurrence pour le choix d'un prestataire, nous voulons savoir comment le concepteur entend aborder concrètement le projet. Pour construire une médiathèque dans une école, le concours de projets me semble excessif. Il n'en reste pas moins que le projet peut s'envoyer suivant tout un éventail d'approches techniques et architecturales. Les seules références ne sauraient me renseigner sur le

respect accordé à l'existant, ni sur la manière dont le projet est appréhendé. En revanche, lorsque les composantes du projet sont principalement d'ordre technique nous optons pour un appel d'offres.

### Il s'agit donc d'une procédure fortement axée sur le projet ?

*Müller:* Oui – avec la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire, c'est la griffe des concepteurs que nous voulons découvrir, la manière dont ils pensent le projet sur le plan conceptuel. Par ces esquisses que nous soumettent les concepteurs, nous en apprenons beaucoup sur la manière dont ils entendent intervenir sur le bâtiment. Dans la phase de préqualification, nous nous appuyons sur les portfolios d'architectes afin de sélectionner les cinq candidats qui nous paraîtront les plus adaptés et prometteurs sur la base de leurs projets, qu'ils soient réalisés ou non.

### La procédure présente-t-elle également des inconvénients ?

*Müller:* Nous n'en voyons pas. Dans le pire des cas, cela pourrait mener à un certain rétrécissement de la sélection, dans la mesure où l'évaluation de l'aptitude repose dans un premier temps sur des références. Nous évitons cela en laissant de la marge. Nous attendons que les références présentent une complexité similaire à celle du projet de construction, mais pas nécessairement qu'elles soient du même type – si j'en reviens à notre exemple, les écoles. Cela nous permet de déterminer l'aptitude des concepteurs avec justesse.

*Vogt:* Je ne vois pas d'inconvénients, je parlerais plutôt de défis. Je pense par exemple au fait que nous assurons la transparence aux concepteurs. Un architecte externe siège

tojours à notre comité de sélection, c'est à la fois une garantie et un signal que nous envoyons à l'extérieur: il n'y a pas d'arrangements en interne au sein de notre administration. Nous n'hésitons pas à inviter des profils critiques. Ces architectes externes se montrent toujours impressionnés par l'ouverture et le professionnalisme des processus. Il nous tient à cœur que ces jurés indépendants apportent leurs compétences sur le sujet. Le rapport sur la procédure revêt également une grande importance à nos yeux. Cela représente certes du travail, c'est un défi, une tâche supplémentaire, mais non un inconvénient.

**Müller:** Pour l'évaluation, nous constituons un comité interne, composé de personnes en charge du développement et de la réalisation du projet, ainsi que des mandants internes et, le cas échéant, de représentants de la conservation du patrimoine. Nous allons en outre introduire l'établissement systématique d'un rapport, car cela souligne la transparence. Jusqu'à présent, nous avons rassemblé les contributions pour en faire une petite exposition.

#### Comment lance-t-on une mise en concurrence pour le choix d'un prestataire ?

**Müller:** La charge de travail ne doit pas être trop élevée pour les soumissionnaires. Le principal défi consiste à dégager une problématique claire et représentative à laquelle il s'agit de fournir une réponse à la fois sur le plan conceptuel et architectural. Nous tenons à ce que le projet puisse être présenté de manière concise et tienne sur deux pages A3.

#### Quel a été l'écho de la part des concepteurs ?

**Müller:** Positif dans l'ensemble, la procédure et nos décisions sont accueillies favorablement. Seule la manière dont la décision du comité est communiquée a fait l'objet de quelques critiques. Avec le nouveau rapport, nous comptons remédier à ce point.

**Vogt:** Les retours sont très bons. Nous offrons aux candidats non retenus la possibilité d'en savoir plus sur les motifs du refus dans le cadre d'un entretien. Jusqu'à présent, tous les concepteurs ont pu comprendre en quoi notre décision était justifiée. Cette transparence est fort appréciée.

#### Que répondez-vous aux voix critiques qui accusent la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire d'être avant tout un moyen d'économie ?

**Vogt:** Je n'ai jamais été confronté à cette critique. Il me paraît évident que la qualité est au cœur de nos préoccupations, nous n'essayons pas d'obtenir des prestations gratuites de manière détournée.

**Müller:** Ces reproches me laissent perplexe. Ce qui nous intéresse, c'est l'adéquation entre projet et procédure. Plus la composante créative du projet est importante, plus nous tendons vers le concours de projets.

Rétrospectivement, le seul projet pour lequel une autre procédure aurait été plus adaptée est la réfection du Kongresshaus (palais des congrès) et de la Tonhalle (salle de concert) de Zurich. En effet, à la base, nous étions partis du principe qu'il s'agirait principalement d'une remise à niveau technique et d'un réaménagement du foyer. C'est pourquoi nous avions à l'époque opté pour la mise en concurrence en vue du choix d'un prestataire. Plus tard, il est apparu que l'envergure du projet aurait pleinement justifié un concours de projets.

#### La mise en concurrence pour le choix d'un prestataire constitue-t-elle également une bonne option pour les administrations moins expérimentées ?

**Müller:** C'est une procédure qui a le mérite d'être à la fois facile à comprendre et à mettre en œuvre. Je leur conseillerais toutefois d'en confier l'exécution à des conseillers externes.

#### Souhaitez-vous que la SIA édicte un règlement pour encadrer la procédure ?

**Müller:** Cela n'est pas nécessaire, l'Ordonnance cantonale sur les soumissions du canton de Zurich est suffisante. En outre, nous sommes constamment en dialogue avec d'autres commanditaires publics et disposons du savoir-faire nécessaire. Pour les plus petites communes, moins rompues à l'exercice, un guide ou une directive pragmatique et facile à appliquer pourrait être une bonne chose.

**Vogt:** La procédure est décrite dans notre directive interne dédiée à l'octroi de mandats d'études. Je serais toutefois très favorable à une telle initiative. La SIA devrait soutenir cette procédure et définir des règles du jeu, comme elle le fait pour les concours. Il serait intéressant que nous – la ville, le canton et d'autres acteurs – puissions collaborer avec la SIA afin de développer des principes pour encadrer la procédure.

#### Pourquoi la ville ne dédommage-t-elle pas les participants ?

**Müller:** La mise en concurrence pour le choix d'un prestataire doit être clairement différenciée de la procédure de concours, il ne s'agit pas d'un « concours light ». Nous fixons délibérément des limites étroites aux concepteurs: nous voulons les évaluer sur leur manière d'interpréter le projet, et

ce uniquement sur la base de deux pages A3. Contrairement à ce qui est fait pour un concours, nous ne leur demandons pas de présenter un projet dans son intégralité. En conséquence, il n'y a pas de dédommagement.

Entretien mené par Denis Raschpichler et Frank Peter Jäger.

David Vogt est architecte EPF SIA et a exercé comme architecte indépendant pendant 16 ans à Zurich. Il est membre de la direction de l'Office des constructions du canton de Zurich depuis 2009. En cette qualité, il a entre autres contribué au développement de la procédure de mise en concurrence pour le choix d'un prestataire.

Ursula Müller est architecte EPF SIA. Elle a travaillé pendant sept ans en tant qu'architecte, entre autres chez Herzog & de Meuron et dans l'enseignement (chaire de Marques & Zurkirchen, ETH Zurich) avant de rejoindre, en 2001, l'Office des bâtiments de la ville de Zurich. Elle y est membre de la direction et responsable du développement de projets depuis 2007.

#### Mise en contexte

Pour l'octroi de mandats, l'Office des constructions de la ville de Zurich se base sur trois types de procédures: le concours de projets, l'appel d'offres et la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire. Le premier est dit « axé sur la solution », le second sur la prestation - le principal facteur concurrentiel étant le prix. Procédure hybride, la mise en concurrence pour le choix d'un prestataire est à la fois définie par des critères économiques et architecturaux.

(Source: Directive interne de l'Office des constructions dédiée à l'octroi de mandats d'études [www.hochbauamt.zh.ch/content/dam/baudirektion/hba/wegeleitung/Wegleitung\\_HBA\\_Vergabe\\_Planungsauftraege.pdf](http://www.hochbauamt.zh.ch/content/dam/baudirektion/hba/wegeleitung/Wegleitung_HBA_Vergabe_Planungsauftraege.pdf))

#### form

##### Les nouveautés de la norme SIA 180

27 septembre 2016, Lausanne, 17h00 – 19h00  
Informations et inscription: [www.sia.ch/form/IEESerie07-16](http://www.sia.ch/form/IEESerie07-16)

##### ImmoGreen – Cours d'introduction

28 septembre 2016, Yverdon, 9h00 – 12h00  
Informations et inscription : [www.sia.ch/form/FE02-16](http://www.sia.ch/form/FE02-16)

##### Droit de la construction: Colloque interdisciplinaire pour mandataires

29 septembre 2016, Morges, 9h45 – 17h15  
Informations et inscription: [www.sia.ch/form/brk02-16](http://www.sia.ch/form/brk02-16)

##### Marchés publics et règlements SIA 142, 143, 144

30 septembre, 7 et 14 octobre et 4 novembre 2016,  
4 jours, Genève, 9h00 – 17h30  
Informations et inscription: [www.sia.ch/form/wb18-16](http://www.sia.ch/form/wb18-16)

##### Gérer les risques de projet

30 septembre 2016, Lausanne, 9h00 – 16h30  
Informations et inscription: [www.sia.ch/form/cp03-16](http://www.sia.ch/form/cp03-16)

##### Recruter les personnes compétentes pour mon organisation

3 octobre, webinaire, 13h00 – 14h30  
Informations et inscription: [www.sia.ch/form/web59-16](http://www.sia.ch/form/web59-16)