

Zeitschrift: Macolin : revue mensuelle de l'École fédérale de sport de Macolin et Jeunesse + Sport

Herausgeber: École fédérale de sport de Macolin

Band: 55 (1998)

Heft: 2

Artikel: Salles de sport à coûts modérés (3/3) : entreprises générales : concours d'architecture

Autor: Fleischmann, Theo

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-998767>

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: 01.05.2026

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

Salles de sport à coûts modérés (3/3)

Entreprises générales Concours d'architecture

Theo Fleischmann, chef de la section des installations sportives de l'EFSM
Traduction: Yves Jeannotat



Double salle de sport de Bühler (AR). Concours d'architecture 1993.

(Photo: Martin Schwendimann)

Le traditionnel séminaire sur les installations de sport a été essentiellement consacré, en 1997, à la question de savoir «comment réaliser des installations sportives utiles et aussi peu coûteuses que possible». Nous proposons aux lecteurs de MACOLIN, dans une suite d'articles, un résumé des exposés présentés à cette occasion.

Comme son nom l'indique, un «concours portant sur les études et la réalisation» concerne à la fois la planification et l'exécution des travaux d'une construction, les soumissionnaires ayant à présenter un projet et un budget global contraignant. Le développement du projet constitue, dans ce cas, l'élément essentiel du concours. L'harmonisation optimale de la planification et de la réalisation, rendue possible par cette formule, permet de bénéficier d'effets de synergie importants.

L'entreprise générale

Fritz Gnädinger, président du conseil d'administration de l'entreprise générale «AGOB»

Dans son exposé, l'orateur s'est inspiré des «Recommandations pour l'ouverture et le déroulement de concours

portant sur les études et la réalisation en matière de construction», de l'Association suisse des entrepreneurs généraux.

Le «concours portant sur les études et la réalisation» repose sur un cahier des charges générales et, éventuellement, sur les données d'un avant-projet schématique (issu d'un concours d'idées préalable par exemple).

L'ouverture d'un concours portant sur les études et la réalisation peut être favorable, pour le maître d'ouvrage, pour autant que:

- les principales exigences relatives à la construction aient été définies au préalable;
- la marge permettant le développement du projet global soit suffisamment large;
- le but visé aille dans le sens d'une rentabilité générale (équilibre des coûts et profits) optimale.

Si ces conditions sont remplies, le concours portant sur les études et la réalisation présente, par rapport à l'enchaînement conventionnel de la planification, de la mise au concours et de la réalisation, des avantages considérables d'optimisation, de gain de temps et de sécurité financière. En outre, la possibilité qui existe de prendre en considération des critères de qualité en plus de ceux relatifs aux coûts, lors de l'attribution de l'ouvrage, constitue un autre point positif.

Le concours portant sur les études et la réalisation exige un engagement important de la part de tous les candidats. On comprend donc que, pour que les coûts sociaux ne dépassent pas une marge acceptable, on ne puisse éviter une limitation du nombre de soumissionnaires potentiels.

Entrent en ligne de compte, pour s'inscrire à un concours portant sur les études et la réalisation, les entreprises générales, intégrant éventuellement des architectes, des ingénieurs, des experts et des entrepreneurs. Les groupements d'entreprises réunissant responsables de la planification et entrepreneurs sont également admis.

Une procédure de qualification préalable (préqualification) en fonction de l'objet concerné est, dans la plupart des cas, inévitable pour désigner les candidats ayant accès au concours. Elle s'explique par le fait que le nombre de ces derniers devra se situer entre 5 et 7 (entre 3 et 5 lors d'ouvrages particulièrement exigeants).

Les exigences requises, lors de la procédure de préqualification, portent sur les points suivants:

- **Critères éliminatoires** (exigences minimales): tous les candidats doivent absolument les maîtriser.
- **Critères qualitatifs généraux**: ils permettent d'établir une classification qualitative globale des candidats par rapport à la tâche générale qui les attend.
- **Critères qualitatifs spécifiques**: ils ont pour but de permettre une classification des candidats par rapport à la tâche spécifique qui les attend.

La qualité des documents de présentation du concours portant sur les études et la réalisation conditionne en grande partie sa réussite. S'ils sont peu clairs ou incomplets, ils ne permettent que très difficilement d'établir une comparaison entre les offres et rendent donc impossible leur appréciation objective.

Au moment de fixer le montant total des prix destinés à un concours, il con-

vient de prendre en considération le fait que, à son issue, le maître de l'ouvrage va disposer de documents – ceux du projet – directement utilisables, alors que leur élaboration est normalement liée à des honoraires. En règle générale, le montant dont il vient d'être question est réparti à parts égales entre tous les participants, dans le sens d'une indemnisation partielle du travail accompli.

Dans le cadre d'un concours portant sur les études et la réalisation, l'anonymat concernant les auteurs des travaux présentés, tel qu'il est prévu par la norme, n'est ni approprié ni possible. Dans la plupart des cas, en effet, au chapitre des critères d'appréciation, la compétence technique et l'expérience des collaborateurs chargés de concrétiser le mandat, vont jouer un rôle qu'on ne peut sous-estimer. Dans ce cas, de par l'annonce des données correspondantes, la conservation de l'anonymat est totalement illusoire. En outre, du moins au terme du processus d'évaluation, le jury devrait absolument avoir la possibilité d'apprécier *de visu* l'«équipe» lauréate.

La levée prévue de l'anonymat doit être annoncée dans le cadre de l'invitation à participer à la préqualification déjà.

Pour des raisons pratiques, le jury ne doit pas compter plus de 5 à 7 membres, et même de 3 à 5 pour les projets de moindre complexité. Lors de sa composition, il faudra faire en sorte d'y assurer la présence d'experts suffisamment qualifiés pour pouvoir juger des critères d'appréciation retenus et de leur importance. La composition du jury doit d'ores et déjà figurer sur l'invitation à participer à la préqualification.

Les travaux présentés sont soumis à une évaluation technique avant d'être remis au jury pour appréciation. Lors de l'examen technique préalable, les travaux qui ne satisfont pas clairement aux critères d'exigence obligatoires doivent aussitôt être définitivement écartés. Le jury se prononce de façon indépendante sur ceux qui restent en lice. Il doit malgré tout tenir compte des critères d'appréciation précisés par les documents de présentation du concours; tenir compte, aussi, de leur importance. La décision du jury doit être étayée de façon claire et compréhensible.

Le lauréat d'un concours portant sur les études et la réalisation peut de fait revendiquer la planification ultérieure et l'exécution des travaux de construction de l'ouvrage concerné. Leur adjudication à un autre candidat, ou l'application d'un procédé non prévu initialement, vont à l'encontre de l'esprit d'un concours de ce type, même si le «vainqueur» non retenu est réglementairement indemnisé.

L'éventuelle participation du maître de l'ouvrage aux discussions portant sur le choix des entrepreneurs sous-traitants doit être précisée par les documents de présentation du concours. Ce droit est

par contre exclu en ce qui concerne les entrepreneurs sous-traitants ayant participé activement au développement du projet.

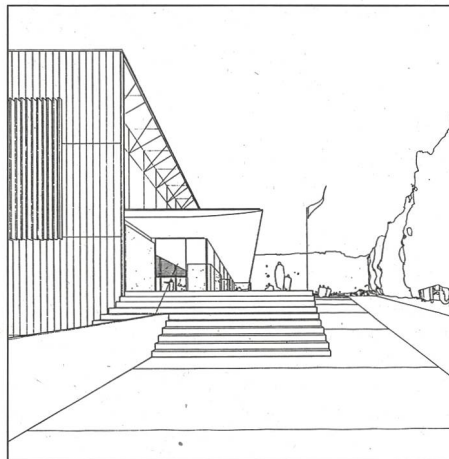
En résumé, on peut dire que le concours portant sur les études et la réalisation constitue une formule d'avenir en matière d'adjudication de travaux, une formule extrêmement positive pour le maître de l'ouvrage.

Plaidoyer en faveur du concours d'architecture

Rolf Mühlethaler, architecte FAS/SIA

Dans son introduction, le conférencier a souligné à quel point le concours d'architecture libre est ancré dans la tradition, en Suisse, et combien grand est le respect et la considération qu'on lui porte à l'étranger, en raison de la qualité qui le caractérise.

Quelque 150 concours d'architecture ont été annuellement organisés en moyenne, en Suisse, au cours de ces dernières années. Dans ce contexte, le nom-



Salle des sports collectifs de Macolin. Concours d'architecture 1995.

bre des installations de sport se situe à un niveau moyen lui aussi. L'évolution du concours d'architecture, telle qu'on la connaît actuellement dans notre pays, a toutefois de quoi faire réfléchir et elle ne manque pas d'inquiéter profondément les milieux spécialisés. Compte tenu du droit européen et des accords internationaux relatifs aux acquisitions de mandats, les procédés liés aux concours d'architecture se multiplient de façon inconsidérée.

Le concours d'architecture a un objectif bien précis: définir un concept de projet qui aboutisse à la meilleure solution possible aux plans de l'urbanisme, de l'imagination créatrice, des exigences fonctionnelles, de l'aspect économique et de l'innovation. L'organisateur peut demander des éclaircissements approfondis au sujet des problèmes les plus importants liés à certains éléments précis d'une construction, et trouver l'architecte, homme ou femme, qui paraît convenir le mieux pour mener à bien la tâche envisagée. Le participant a l'assurance que sa presta-

tion va bénéficier d'un jugement objectif et qu'elle lui vaudra peut-être un mandat de construction.

Un programme formulé de façon précise force le candidat à un travail minutieux. Par contre, si un trop grand nombre de détails généraux ne sont pas éclaircis, ce n'est pas le concours qui va faire progresser le projet.

Une phase d'évaluation doit être introduite après la déposition d'une esquisse de programme. S'il s'agit d'un projet pilote ou d'une étude de faisabilité, il convient d'examiner si les idées et les désirs proposés sont réalistes aux plans urbanistique et économique. Il n'est pas rare de voir d'importantes modifications de programme être entreprises avant même la présentation d'un projet.

De fait, la qualité du programme élaboré influe directement sur celle des propositions de solutions ultérieures.

Avant l'ouverture proprement dite du concours, on procède d'abord à la composition du jury. Si cette dernière est équilibrée et que les membres désignés, représentant les autorités et les milieux concernés, sont compétents et représentatifs de leurs domaines respectifs, il est quasi certain que, lors de l'évaluation des travaux, tous seront prêts à partager la responsabilité liée à la désignation d'un lauréat. Cela étant, les procédures ultérieures concernant le développement du projet et les autorisations de construire sont généralement plus courtes.

Lorsqu'on bénéficie tout à la fois d'une situation précise et d'un programme d'aménagement clair et détaillé, il est possible de trouver directement, par le biais d'un concours de projets d'architecture, la solution la plus plaisante, la mieux adaptée et la plus économique. Par contre, là où aucune de ces deux conditions n'est remplie, on risque bien de n'aboutir qu'à des propositions vagues et à des suppressions.

Une caractéristique importante de tous les concours réside dans le fait que projets et idées sont présentés sous le sceau de l'anonymat, en d'autres termes, qu'ils portent un chiffre ou un mot distinctif. Ce procédé donne la garantie que les travaux remis seront jugés objectivement d'une part et, d'autre part, que la qualité et la faisabilité constitueront bien les deux critères déterminants de son appréciation.

Il s'est avéré utile au cours de ces deux dernières années, pour maîtriser la situation lorsqu'une participation élevée au concours était prévue, de l'organiser à deux échelons successifs, sur les bases de l'anonymat toujours, et en l'ouvrant à toutes et à tous.

Les différentes tentatives effectuées dans le passé pour réduire la participation par une procédure de préqualification sont généralement considérées, dans l'optique des critères actuels, comme des échecs, en particulier lorsqu'elles

ont été liées à des travaux écrits et à l'absence de l'anonymat. Il est impératif que le choix de l'architecte soit le résultat d'une évaluation objective des travaux présentés.

Le rôle du maître de l'ouvrage

Avant de choisir un/une architecte ou une équipe d'architectes, avant d'ouvrir un concours, le maître de l'ouvrage doit d'abord définir clairement, en tant qu'investisseur, responsable des finances et commanditaire, l'objectif à atteindre, de même que le programme et l'estimation des coûts qui lui sont liés. S'il manque d'expérience en la matière, ou s'il ne dispose pas de la structure technique nécessaire pour le faire, il se doit de demander conseil à un expert compétent.

A l'issue du concours et après être en possession d'un projet de construction, le maître de l'ouvrage, désireux de maintenir une situation claire et sans embûche, peut légitimement vouloir restreindre le cercle de ses partenaires contractuels et de ses interlocuteurs. La signature d'un contrat avec une entreprise générale lui en donne la possibilité: plutôt que de devoir traiter avec une multitude d'entrepreneurs différents, il n'aura, avec elle, qu'un seul partenaire, un partenaire qui lui donnera l'assurance de mener à bien l'ensemble des travaux. Mais il devra malgré tout être en mesure d'assurer contrôle et surveillance, et ceci en faisant une nouvelle fois appel à son administrateur, un architecte pour qui les aspects touchant à la planification et à la construction n'ont plus de secrets. Les contrôles de ce type, nécessaires lorsque l'on a affaire à plusieurs entrepreneurs, le sont d'autant plus dans ce cas. Mais le maître de l'ouvrage peut aussi choisir d'établir un contrat avec une «entreprise totale», qui lui assurera planification et réalisation du projet. Cette option pré-

sente toutefois, pour lui, le désavantage de devoir lui confier la concrétisation de son ouvrage les yeux fermés. Dès la signature du contrat, en effet, il perd toute vue d'ensemble et tout contrôle sur la façon dont seront menées à bien les prestations qui lui ont été promises; il n'a plus de prise, non plus, sur la qualité de leur exécution.

Partant de l'expérience acquise, on peut dire que le coût total d'un concours d'architecture, pour autant qu'il concerne un ouvrage de dimension relativement faible, s'élève à un montant représentant le 0,5 à 2% du budget de construction, ce qui est tout à fait raisonnable, compte tenu du résultat attendu et, notamment, du grand choix d'idées et de possibilités de réalisation produit par le concours. Quant au temps nécessité par l'organisation d'un concours, il est à peine plus important que celui requis par l'élaboration d'un projet par mandat direct ou par un autre procédé analogue. Lorsqu'on choisit la formule du concours d'études de projet, surtout, les solutions les plus avantageuses ont toujours la priorité, une conception stricte et rationnelle présentant également des avantages aux plans urbanistique et architectural. Les projets qui ne tiennent pas compte des aspects économiques présentent généralement des lacunes en ce qui concerne ces deux derniers points également.

Le maître de l'ouvrage tout comme l'architecte doivent être intéressés par le maintien de notre système de concours, un système qui fonctionne encore fort bien!

Et puis, en ce qui nous concerne, n'avons-nous pas nous aussi le devoir d'aider à la relève des architectes? Depuis toujours, le concours a constitué la seule possibilité, pour les jeunes architectes, de s'affirmer, par le biais de prestations de qualité supérieure, face à des concu-

rents expérimentés et à la réputation établie. Toute culture basée sur l'innovation créatrice est menacée d'effondrement, à plus ou moins long terme, si l'on ne parvient pas à y intégrer la jeunesse, sans réserve, sans préqualification et de façon permanente.

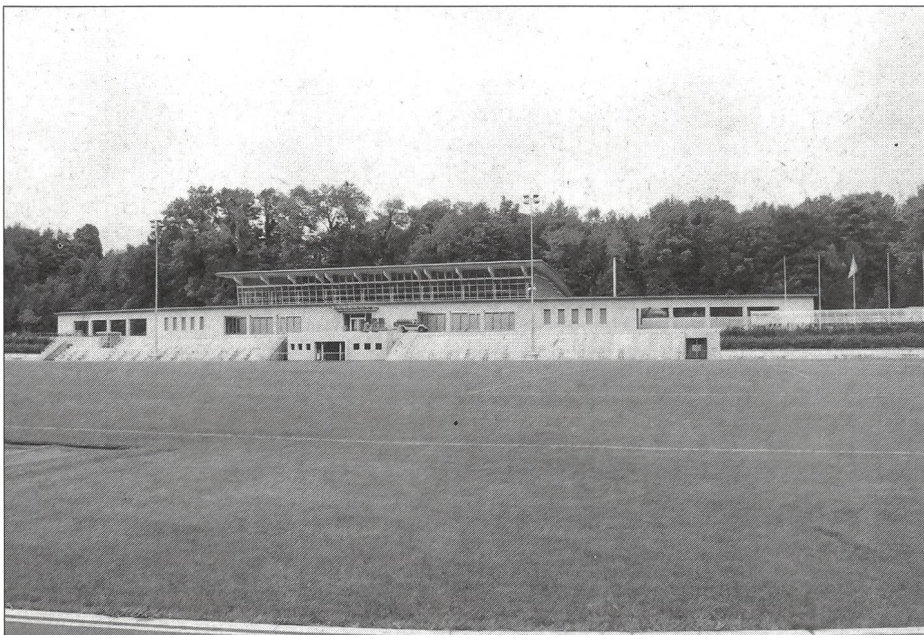
Table ronde et débat

La table ronde et le débat organisés pour mettre un point final au séminaire ont été dirigés de main de maître par *Erns peter Huber*, délégué de la CFS aux installations de sport. Il a ainsi été possible de répondre à de nombreuses questions venues de la salle.

On a notamment pu rappeler qu'en son temps, à Macolin, plusieurs bâtiments et installations faisant partie de l'EFSM avaient été financés par des milieux privés, par l'Association olympique suisse (alors encore Association nationale d'éducation physique et de sport) par exemple. Et pourquoi pas? Il existe, finalement, bien des stades de football et bien des patinoires réalisés selon le même principe; et l'on connaît même une salle de sport privée louée pour usage à une école professionnelle.

Pour sa part, *Sergio Buzzolini* s'est efforcé d'amenuiser les craintes relatives à la menace que peut présenter, pour l'industrie indigène du bâtiment, l'ouverture internationale du marché de la construction. Jusqu'à présent, les réactions des milieux étrangers à la mise en soumission de travaux conformément aux directives du GATT ont été relativement faibles. En outre, cette ouverture fonctionne dans les deux sens, ce que n'a pas manqué de souligner Sergio Buzzolini: les entreprises suisses peuvent en effet, elles aussi, se porter candidates à l'exécution de travaux à l'étranger. Il s'est aussi efforcé de relativiser les déclarations accusant les entreprises générales de baisser leurs prix au détriment de la qualité: finalement, ce sont encore et toujours les chefs d'atelier et les entrepreneurs qui les fixent. En outre, les offres à coûts réduits ayant, pour conséquence, une répercussion négative sur la qualité du travail et des produits ne peuvent constituer une formule durable.

Pour terminer, *Rolf Mühlethaler* a répondu brièvement et très clairement à la question de savoir si le succès connu par les entreprises générales et par les entreprises totales n'était pas dû, en partie du moins, aux faibles prestations des architectes: *Dans tous les cas*, a-t-il précisé, *c'est la confiance qui s'établit entre le maître de l'ouvrage et le preneur d'ordres qui fait la différence*. Enfin, en ce qui concerne les concours d'architecture, le rôle de la SIA se limite à établir des règles. Des règles qui ont fait leurs preuves pendant des décennies, mais qui ne peuvent empêcher l'infiltration ponctuelle de... moutons noirs! ■ (Fin)



Installation sportive de Tüfi, Adliswil.

(Photo: Frédy Léchet)