

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	59 (2001)
Heft:	2: XXVIIIe journée de Mont-Pèlerin : "La concurrence : émulation ou jeu de massacre?"
Artikel:	Incidence des divers types de concurrence sur la qualité
Autor:	Monay, Gilbert
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141067

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: 14.01.2026

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

XXVIII^e JOURNÉE DU MONT-PÉLERIN

INCIDENCE DES DIVERS TYPES DE CONCURRENCE SUR LA QUALITÉ.

Gilbert MONAY
Ingénieur - EPFL/SIA
Lausanne

Préambule

Brèves définitions.

Concurrence : Compétition entre plusieurs personnes, groupes de personnes, ou entreprises qui poursuivent le même but.

Qualité : Propriété déterminant la nature, allant de bonne à mauvaise, d'un produit, d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une entreprise.

Objectifs de la mise en concurrence

Pour une qualité connue ou définie, obtenir le meilleur prix.

Créer une émulation entre concurrents en améliorant la qualité tout en diminuant les prix.

Les 4 piliers de l'économie

Rappelons quels sont les 4 piliers de l'économie :

- Les hommes
- Les entreprises
- Les produits
- Les prix

Les 3 premiers piliers peuvent être mis en concurrence conjointement ou indépendamment les uns des autres et des prix. Ils peuvent ne concourir que sur

la seule base de leurs performances et/ou de leurs qualités et de leur capacité ou de leur compétences.

Quant au 4^e pilier, les prix, il n'existe pas sans au moins l'un des 3 premiers.

On démontre ainsi qu'il faut en premier lieu s'efforcer d'apprécier et de comparer les performances et les qualités avant de comparer les prix.

Les lieux communs

Deux lieux communs bien connus se rapportent à la qualité :

- La qualité n'a pas de prix
- Le meilleur est l'ennemi du bien

A priori, ils représentent mal la réalité, mais en fait :

- Dans le premier cas, on veut dire que le prix n'est pas le critère de qualité, et que si l'on désire de la qualité, il faut savoir et pouvoir la définir et la payer.
- Dans le second cas, on veut dire qu'il faut savoir se limiter dans sa recherche de qualité, en évitant la tendance ou la tentation de la sophistication et du perfectionnisme, dont le coût marginal (investissement et frais de fonctionnement ou de maintenance) est la plupart du temps disproportionné par rapport au but poursuivi à l'origine.

Rappelons ici que plus un système est sophistiqué plus il comporte plus de risques de dysfonctionnement qu'un système simple, mieux maîtrisable. Au départ il est magnifique, mais il pose souvent des problèmes au cours du temps et son entretien et/ou sa remise à jour ou en ordre de bon fonctionnement demande, la plupart du temps des spécialistes peu nombreux et chers. La sophistication n'est souvent que la recherche de prestige par rapport à des concurrents moins audacieux. Par contre, donner sa chance à la créativité et à l'innovation peut justifier la sophistication, mais il faut en évaluer et accepter les risques.

Les lois, réglementations et normes

Elles encadrent les procédures de mise en concurrence et édictent des bases de référence en ce qui concerne des critères de qualité particulièrement en rapport

avec les produits et leur mise en œuvre. Elles fondent les bases et les principes de l'égalité dans la transparence.

On se référera par exemple à la loi sur les marchés publics, à ses règlements d'application et aux normes SIA.

Il est aussi très important de rappeler que la loi sur les marchés publics ne concerne que ceux-ci, mais pas les marchés privés qui en utilisent cependant souvent la procédure, à plus ou moins bon escient d'ailleurs. Par contre les normes (SIA, SNV, USPR, etc.) sont applicables à pratiquement tous les marchés.

Les types de concurrence

Nous distinguerons 4 types de concurrence :

Concurrence entre des personnes.

Elle fait intervenir le niveau des performances physiques (p. ex. sport, stakhanovisme, etc.) , des capacités intellectuelles et créatives et/ou des qualifications d'individus ou de groupes d'individus.

Ce type de concurrence est le plus propice à l'émulation (c'est à dire se surpasser et/ou surpasser les autres) dans les cas suivants :

- Lorsqu'il peut aussi y avoir des avantages en argent ou en pouvoir comme objectif.
- Lorsqu'il n'entraîne pas des effets pervers tel le dopage dans le sport.
- Lorsqu'il n'est pas dégénéré par la corruption, les pots de vins ou les copinages.
- Lorsque les conditions de mise en concurrence sont claires, les mêmes pour tous et ouvertes à la transparence.

Elle s'exerce p. ex. lors de concours d'entrée à une haute école, de concours d'idées en architecture ou en ingénierie, lors de la candidature à un poste de travail ou à une distinction (Oscar, prix littéraire, etc.).

Concurrence entre des entreprises

Elle fait intervenir :

- La qualification, la formation, la stabilité, l'ancienneté, la compétence, la

capacité d'innovation et la diligence de leurs cadres et de leur personnel,

- L'efficacité de leur management,
- Leurs moyens de production
- Leur capacité à tenir des délais
- leur solidité financière
- leurs références,
- leur longévité, leur pérennité,
- etc.

Elle s'exerce p. ex. lors d'un appel d'offre pour réaliser une construction, pour obtenir une concession, pour fournir des équipements, pour fournir des produits, etc..

Concurrence entre des produits.

Dans le cas des produits, on distingue :

Les produits "objets".

Ceux-ci peuvent être des objets issus d'un processus de production dont les matériaux ou matières et les performances forment l'essentiel (" hardware ", ordinateur, TV, ampoule électrique, denrées, voiture, téléphone portable, clou, villa, brique, etc.). Certains produits sont des consommables, ils ne sont pas ou peu réutilisables, ils sont ou ne sont pas recyclables, leur élimination est problématique. D'autres ont une durée de vie assurée par une garantie et/ou par un entretien, ils peuvent devenir obsolètes, pouvoir ou ne pas pouvoir être réparés, ils peuvent être uniques ou de série, etc.. La concurrence entre ces types de produits s'exercera en fonction de leur adéquation aux besoins exprimés de la demande, mais aussi, et c'est souvent le cas, suite à l'encouragement à leur acquisition par les moyens du marketing et de la publicité qui poussent à la consommation et tendent à créer le besoin en promettant parfois monts et merveilles.

Il y a donc lieu de distinguer :

- L'offre qui appelle la demande (p. ex. téléphones mobiles)
- La demande qui appelle l'offre (p. ex. construction d'une villa clefs en mains)

Les produits “intellectuels”.

Ceux-ci peuvent avoir, en plus de leur forme physique (support), un contenu ayant demandé un apport intellectuel, avec ou sans imagination ou créativité p. ex. :

- Tout l’écrit (roman, dictionnaire, journal, normes, etc.)
- Tout l’art (peinture, sculpture, musique, cinéma, etc.)
- Les dessins, rapports, textes de soumission, spécifications, cahier des charges d’architectes ou d’ingénieurs, procès-verbaux de séances ou de chantier
- Les “software” (logiciels)
- Tout acte, une ordonnance, une opération chirurgicale, une plaidoirie, etc.
- Lois, réglementations, arrêts de justice

Concurrence au niveau des prix.

La concurrence au niveau des prix ne peut concerner que la fourniture de produits qu’ils soient “objets” ou “intellectuels”.

Cette concurrence ne peut sainement s’exercer que lorsque la quantité et la qualité et/ou les performances des produits sont clairement définies, soit par le fournisseur, soit par l’acquéreur potentiel.

Dans la plupart des cas, les produits, qu’ils soient “objets” ou “intellectuels” comportent plusieurs, voire de très nombreux éléments de performance. Or il s’agit de se déterminer sur la performance d’ensemble mise en relation avec le prix de l’ensemble. On élabore donc un cahier des charges décrivant les performances ou la qualité à atteindre de chacun des éléments. Cela peut être relativement simple lorsqu’il s’agit de performances ou de qualité de produits “objets”, c’est beaucoup plus délicat lorsqu’il s’agit de produits “intellectuels”.

Les performances ou la qualité peuvent concerner:

- *Pour les produits “objets”* : les aspects d’efficacité, de durabilité, de maintenance, d’entretien, de consommation d’énergie, de confort, les caractéristiques techniques, etc.. A la base des produits “objets”, il y a des concepteurs, des fabricants, des fournisseurs et des vendeurs.
- *Pour les produits “intellectuels”* : suivant le produit, les aspects de compétence reconnue (notoriété, réputation), de qualification, de références, de

déontologie, de formation de base et continue, d'aptitude à tenir des délais, de valeur artistique, de capacité créatrice, de stabilité et de disponibilité, de proximité géographique, etc. A la base des produits "intellectuels", il y a des personnes qui conçoivent, réalisent et qui vendent leurs produits ou prestations. Il faut cependant noter que certains produits intellectuels ne peuvent être mis en concurrence s'ils sont le résultat d'une décision ou d'un consensus (Lois, réglementations, arrêts de justice).

Le cas particulier du domaine de la construction

Les membres SIA étant particulièrement actifs dans le domaine de la construction, nous tenterons d'analyser les phénomènes de la concurrence et de la qualité dans ce contexte déjà très (trop) large.

Les protagonistes.

Nous définirons ici les rôles et principales caractéristiques des intervenants dans un processus classique de construction.

Le Maître d'Ouvrage

- définit ses besoins, choisit lui-même son ou ses mandataires et entreprises, ou charge ses services, une commission ou un organe spécialisé (maître d'œuvre) de le représenter, et de faire le choix des mandataires et entreprises, directement ou sous forme d'un concours ou d'un appel d'offre. Il garantit la rémunération des mandataires et des entreprises.

Les mandataires

- Les planificateurs, les concepteurs, architectes, ingénieurs, spécialistes, ne donnent de garanties que par leur capital technique soit : l'accumulation des connaissances, la compétence, la formation, le savoir faire (expérience), la créativité et l'imagination de leur personnel et les références d'objets essentiellement réalisés par, ou sous la direction, des cadres actuellement en place. Ils ne sont en général directement responsables que pour un montant ne dépassant pas leurs honoraires. Si une faute peut leur être imputée et qu'elle a des répercussions physiques, morales et/ou financières importantes, ils doivent être couverts par une assurance. Pour un Maître d'ouvrage, il est important que ses mandataires aient une couverture

d'assurance correspondant à l'importance de leurs prestations et aux risques pouvant être entraînés par leurs prescriptions.

Les entreprises

- Elles mettent les produits en œuvre et exécutent les travaux tels que mentionnés dans les soumissions, les directives des fabricants et fournisseurs et les spécifications. Elles garantissent la sécurité, et la conformité de qualité des matériels, matériaux et équipements ainsi que celle de leur mise en œuvre avec les exigences des normes et des cahiers des charges. Elles s'approvisionnent soit directement auprès des fabricants, soit auprès des négociants, fournisseurs, et distributeurs, Elles respectent les lois, normes et réglementation sur le travail et la sécurité.

Les fournisseurs, négociants et distributeurs

- Organisent la distribution de produits, ils communiquent les informations ou garanties données par les fabricants, ils assurent les délais de livraison, ils peuvent assembler ou façonner des produits entre eux et garantir la qualité de l'assemblage ou du façonnage, ils peuvent prendre en charge la maintenance, le service après vente et l'entretien. Ils gèrent les stocks.

Les fabricants

- Donnent des informations ou des garanties quant aux caractéristiques et à la régularité de la qualité de leur production. Ils indiquent le prix de leurs produits, ainsi que les délais et conditions de livraison. S'il s'avère que leurs produits comportent des défauts ou une information inexacte voire lacunaire, ils devront les remplacer et/ou en supporter les répercussions sur la dégradation de la qualité finale de la construction.

Les protagonistes face à la situation actuelle du marché de la construction.

Les Maîtres d'Ouvrages

Leur tendance actuelle est :

- D'obtenir un objet présentant le meilleur rapport qualité/prix, le prix étant dans la plupart des cas déterminant car exprimé par un chiffre, la qualité étant elle, difficile à chiffrer.

- De limiter le nombre d'interlocuteurs.
- D'avoir l'assurance du non dépassement des coûts et des délais.
- De ne pas prendre de risques vis à vis de sa hiérarchie (s'il y en a).
- De recourir à ses propres services, ou à un bureau ou un groupe de planification pour définir le programme et le dossier d'appel à la concurrence entre mandataires ou entre entreprises générales ou totales.
- De mettre en concurrence des pools de mandataires recouvrant l'ensemble des domaines de compétence nécessaires ou utiles à la bonne exécution du projet sous forme de concours ou d'appel d'offre.
- De mettre en concurrence des entreprises générales et/ou des consortiums d'entreprise pour l'exécution du projet avec, dans la plupart des cas, l'exigence d'un montant forfaitaire.
- De mettre en concurrence des entreprises totales responsables à la fois du projet et de son exécution, le plus souvent pour un montant forfaitaire.

Les mandataires

Leur tendance actuelle est, ou pourrait devenir :

- De n'offrir que le minimum de prestations demandées dans l'appel d'offre.
- De mettre le poids de leur intervention sur les critères les plus significatifs.
- De passer le moins de temps possible afin de garder une marge bénéficiaire.
- D'engager du personnel de compétence juste suffisante et au salaire le plus bas possible.
- D'engager du personnel intérimaire ou à temps partiel, actif pour un seul projet.
- De limiter le temps des activités dites "non directement productives" telles la formation, la participation à des séminaires et congrès, la recherche, etc.
- D'éviter la formation d'apprentis qui, vu à court terme, coûte plus qu'elle ne rapporte.
- De prendre leurs décisions sur la base du court terme plutôt que sur un long terme incertain.

Les entreprises

Leur tendance actuelle est , ou pourrait devenir:

- De rechercher les matériaux et équipements les moins chers mais respectant juste le cahier des charges et les spécifications surtout si celui-là ou celles-ci sont lacunaires.
- De presser sur les prix de ses fournisseurs, surtout si ceux-ci sont fragiles.
- D'utiliser un maximum de personnel bon marché et temporaire dont elles pourront facilement se débarrasser.
- De prévoir toute modification en cours de travaux et proposer alors des prix élevés.
- De profiter de toute insuffisance de précision ou d'oubli, du cahier des charges, de la soumission ou de la définition des produits ou équipements pour demander des plus values au moment de l'exécution.
- De mettre des prix unitaires élevés lorsque les quantités annoncées sont faibles (mais pouvant devenir importantes) et de peu d'influence sur le montant total de l'offre.
- De compter sur les aléas ou modifications éventuels du projet pour imposer des revendications et des prix élevés .

On se rend ainsi compte, que tant du côté des mandataires que des entreprises, la recherche de profits lors d'opération à prix "écrasés" ne peut en aucun cas améliorer la qualité.

Seule, la volonté inébranlable du Maître d'ouvrage d'imposer une qualité qu'il a su définir, à ses mandataires, et par leur intermédiaire aux entreprises, permettra d'atteindre la qualité attendue.

Les formes et contraintes de la mise en concurrence

Le concours

Dans le cas de concours d'architecture et/ou d'ingénierie, les modalités sont décrites dans la norme SIA 142 (voir aussi :les documents SIA " Le concours d'architecture et d'ingénierie " de juin 1999 et " Ouverture des marchés publics, comment choisir ses mandataires ? " de juillet 1999).

Les principales caractéristiques d'un concours sont les suivantes :

- Le Maître d'ouvrage délègue sa compétence à un jury qu'il choisit et dont

il fait partie

- La composition du jury est connue des concurrents
- Il y a des rémunérations sous forme de prix dont le montant et la répartition dépend de l'importance de l'objet du concours.
- C'est une concurrence entre produits essentiellement intellectuels.
- Lorsqu'une évaluation du coût de l'objet à réaliser est demandée aux concurrents, cet aspect ne doit pas avoir un poids déterminant.

Dans la plupart des cas (hormis les concours d'idées), le jury propose au Maître d'ouvrage le concurrent, en général le 1^{er} du concours, à qui il souhaite que soit attribué un mandat. Le Maître peut ne pas suivre les recommandations du jury, pour autant qu'il indemnise correctement le candidat désigné par le jury.

L'appel d'offre

Dans le cas d'appels d'offres, on distingue ceux relevant de la loi sur les marchés publics des autres.

Pour ce qui concerne les marchés publics, la loi vaudoise sur les marchés publics (LVMP) dit en son art. 3, qu'elle "*tend à* :

- assurer une concurrence efficace entre les soumissionnaires,
- garantir l'égalité de traitement à tous les soumissionnaires et l'impartialité de l'adjudication,
- assurer la transparence des procédures de passation des marchés,
- permettre une utilisation parcimonieuse des deniers publics,
- favoriser la création d'un marché intérieur vaudois sans barrières ",

Que veut-on de plus ? Le règlement d'application de la loi vient à notre secours (RSV 6.1) .

En ce qui concerne la qualité, l'art. 7 indique, dans le cas d'une procédure sélective ; *...l'adjudicateur détermine parmi les soumissionnaires qualifiés, ceux qui peuvent présenter un offre. Sont notamment réputés qualifiés les soumissionnaires inscrits sur une liste permanente selon l'art. 26* , et plus loin, *"ceux qui ne figurent pas sur la liste peuvent adresser une demande de participation, sous réserve qu'une procédure de qualification puisse être réalisée à temps"* . (Voir au sujet des listes, les art. 25, 26 et 28).

La référence aux listes figure aussi à l'art 13 al. e) de l'accord intercantonal

sur les marchés publics (AIMP).

A quoi sert une liste si on *peut* ne pas y figurer et se faire qualifier par une procédure de qualification au coup par coup?

Il est symptomatique de trouver dans certaines lois et règlements une large utilisation du verbe "pouvoir" non assorti d'une négation. Ce verbe permet une interprétation entre les sens "doit", et "ne doit pas". Il est donc très souvent inutile en permettant une interprétation vidant entièrement ou partiellement la loi ou le règlement de son sens.

Le verbe "pouvoir" ne devrait être utilisé qu'avec circonspection et assorti de conditions qui ne se contredisent pas d'un article à l'autre voire d'une loi et d'un règlement à l'autre. Par exemple, le règlement d'application vaudois mentionné (RSV 6.1) utilise plus de 60 fois le verbe pouvoir pour un total de 50 articles, dont 6 fois pour le seul article 7 !

Il faut se méfier du "pouvoir".

Par exemple, ou bien l'on doit établir des listes de soumissionnaires qualifiés, ou bien l'on peut en établir. Si l'on peut en établir, cela veut aussi dire qu'on peut ne pas en établir. Il n'y a donc pas lieu de mentionner cette possibilité si, en plus, une procédure parallèle permet de s'en passer. L'incohérence est flagrante.

On (les représentants des cantons en ce qui concerne les marchés publics) peut établir des listes, mais on ne veut pas, surtout les financer, comme ce n'est pas obligatoire.

Quant aux soumissionnaires, ils veulent bien, en général, financer si c'est utile. Mais si les listes ne sont utilisées que comme simple information, sans les libérer de formalités systématiques et fastidieuses, ils ne sont évidemment pas d'accord.

Dans bien des cas, il faudrait remplacer "peut ou a le droit de" par "doit", et "ne peux pas", par "ne doit pas" ce qui introduirait plus de rigueur et de clarté, surtout lors de recours.

Dans la plupart des cantons, les listes n'existent pas, n'existent que partiellement, ou ont été abandonnées, bien que la loi fédérale du 16 décembre 1994 (LMP) en fait mention, de façon sous-jacente à l'art. 10, mais précisément aux articles 10 et 11 de son ordonnance d'application (OMP).

L'art. 13 du RSV 6.1 précise que dans le cas d'appel d'offres, celui-ci devra contenir au minimum, et entre autres, al. j) : “ *les critères d'adjudication par ordre d'importance dans les cas où il n'est pas remis de documents d'appel d'offres* ”.

Qui définit ces critères ?

En effet, les critères (et leur poids) peuvent être définis de telle manière qu'ils peuvent orienter, indirectement et insidieusement, sur le choix que le Maître désirerait s'il n'y avait pas de loi sur les marchés publics imposant la transparence !

Un aspect très important dont on parle peu est celui de la qualification des personnes définissant les critères, leur mode de notation et leur poids respectifs. Il apparaît cependant souvent que des personnes (maître d'ouvrage ou ses services ou ses représentants) n'ont pas les compétences requises pour définir clairement les critères et surtout noter les soumissionnaires par rapport à ces critères. Exemples (selon “ preuves ” n° 3, 4 et 5 du RSV 6.1):

- Un bureau d'ingénieurs qui aurait conçu 10 ponts, mais avec différentes personnes, serait-il mieux noté qu'un bureau d'ingénieurs n'ayant conçu que 4 ponts, mais par une seule personne ?
- Une entreprise générale de 500 personnes serait-elle mieux notée qu'une entreprise spécialisée de 30 personnes lors de la construction d'un ouvrage ne requérant que 10 personnes.

Une méthode correcte d'analyse des offres est ou serait :

- en 1ère phase, de sélectionner au vu des performances ou potentialités admises égales ou proches (sans connaître préalablement les prix),
- puis, en 2ème phase, d'affiner la sélection au vu des prix, en s'assurant que les prix correspondent effectivement aux coûts des matériaux, de salaires corrects (comparaison avec les salaires moyens dans l'administration, pour des prestations équivalentes), des charges, etc.

Des offres dont les prix sont, pour obtenir un marché, sous-évalués devraient être pénalisées par un coefficient de risque de dégradation de la qualité.

L'art. 38 indique que le marché sera adjugé au soumissionnaire ayant présenté l'offre économiquement la plus avantageuse.

Que veut dire “ économiquement la plus avantageuse ”, le prix le plus bas

lorsqu'on a satisfait à tous les critères ? ou le meilleur rapport performance/coût, lui aussi déterminé sur la base de critères, des notes et des poids qui leur sont attribués ?

Les moyens d'obtention d'une qualité.

Lors d'une demande d'offre(s) par un maître d'ouvrage ou ses représentants

Il faut d'abord :

- Définir le mieux possible le produit et la qualité que l'on désire obtenir (au travers de la soumission et du cahier des charges ou des spécifications).
- Choisir la procédure la mieux adaptée (gré à gré, sélective ou ouverte), que ce soit un marché public ou privé. Décider s'il y a lieu d'introduire une procédure de pré-qualification en fonction du montant du marché.
- Définir, en limitant le nombre (3 à 10 au maximum p. ex.), les critères, leur méthode d'évaluation et leur poids, de sorte que les principes de transparence et de non discrimination soient respectés. (Rappelons qu'il est obligatoire d'indiquer les critères dans leur ordre d'importance).

Il faut ensuite :

- Trouver les entreprises ou les personnes capables d'élaborer le produit, d'en garantir la qualité et d'en définir le coût qui lui est lié (procédure de gré à gré ou sélective).
- Adapter la qualité au prix que l'on est en mesure de payer en fonction de ses ressources et de la situation conjoncturelle du marché.
- Eventuellement, donner un montant indicatif de référence du marché en présentant une soumission remplie avec les prix actuels du marché (soumission de base) et en demandant que les offres ne s'écartent pas de plus de, p. ex. 15 %, du montant global de la soumission de base et de plus de, p. ex. 30 %, des prix unitaires de la soumission de base (méthode utilisée dans certains pays).

Lors de la rentrée des offres

Si la fourchette des montants des offres est trop large, il se peut que, soit la procédure (sélective ou ouverte), soit la soumission ou le cahier des charges ne soit pas adapté, comporte des imprécisions ou des lacunes.

Etre en mesure de juger si :

- Le moins cher n'est pas le plus malin, n'est pas le plus incompétent, ne fait pas du dumping, etc.
- Le plus cher est le plus compétent, le plus digne de confiance, le plus attentif aux détails de la soumission et au calcul des prix, etc.

En fait, le choix contient, à part le critère du prix, une dose importante de subjectivité du simple fait du choix des critères et de leur poids.

Lorsque des notes sont données à chaque critère, particulièrement lorsqu'il s'agit du prix, il ne faut pas attribuer la note en fonction du classement, mais par exemple, en fonction linéaire de l'écart en % par rapport à l'offre la plus basse après ajustement rendant toutes les prestations identiques.

Il faudrait aussi éviter les critères par trop discriminatoires, tels la distance du siège de l'entreprise au lieu de l'exécution ou de la livraison, un montant de chiffre d'affaire disproportionné par rapport au montant de l'offre, etc.

Lorsqu'il s'agit de maintenance ou de prestations d'entretien répétitives, les prix comprendront les frais complets de déplacement (p. ex. km et temps)

D'autre part, l'adjudicateur devra être capable de justifier pleinement son choix devant n'importe quelle instance.

Lors de l'adjudication d'un marché de construction à une entreprise.

Hormis les informations sur le personnel de l'entreprise qui devraient être connues par l'offre, il faudra connaître la provenance (fabricants, fournisseurs, grossistes) et les caractéristiques techniques de tous les équipements et matériaux mis en œuvre, et vérifier qu'il satisfont effectivement aux spécifications et aux durées de garantie proposées ou demandées.

Les embûches sur le chemin de la recherche de qualité.

Il a été mentionné précédemment, l'importance de la qualité des personnes dans la démarche d'obtention de qualité d'un objet ou d'un service, or il est souvent difficile de se rendre compte des facultés d'une personne, simplement au travers d'un curriculum vitae, que l'on va d'ailleurs rarement vérifier. Dans bien des cas, on fera confiance à des personnes connues, dans le milieu du marché considéré, pour leur honnêteté et leur compétence, bien qu'ils ne puissent mettre

en avant des références aussi étendues qu'un concurrent inconnu.

Que ce soit dans le cas d'une entreprise, ou d'un bureau d'architecture ou d'étude, on demandera des références, mais il est clair que nul n'annoncera ses échecs, même s'ils sont nombreux. On ne citera que les bonnes références en espérant que le maître d'ouvrage ou ses représentants ne connaissent pas les mauvaises !

Il y a aussi les problèmes d'inimitié entre personnes, qui pourront sous une forme ou sous une autre évincer un concurrent qui ne plaît pas du fait de son comportement personnel, etc.

Bref, il y a de nombreux paramètres, qui ne figureront ou ne pourront figurer dans les critères, mais qui sont importants lorsqu'on veut garantir une qualité, mais pas seulement s'en rapprocher.

Dans la longue liste des " preuves " (annexe 3 de la loi fédérale sur les marché publics) n'apparaît pas le terme de *confiance*, elle ne figure que voilée sous ses aspects financier et juridique essentiellement considérés.

Choisirait-on son médecin ou son avocat sur la base de ces mêmes preuves qu'on demande à un architecte ou à un ingénieur eux aussi de profession dite libérale (de moins en moins) ? Si tel devait être le cas, ce serait à coup sûr la faillite de notre " société de libre concurrence ".

Lorsqu'il s'agit en particulier de prestations de service, la meilleure " preuve " est la confiance et la renommée (références auprès de personnes compétentes dans le domaine de services concerné) .

On n'attire pas les abeilles avec seulement du papier !

Conclusions

La mise en concurrence ne permet pas d'obtenir une qualité si celle-ci n'est pas précisément définie à tous les échelons, elle permet par contre d'obtenir un produit au prix " le plus avantageux ". La certification ISO 9001 ou 9002 d'une entreprise ou d'un bureau d'étude ou d'architecture ne fait qu'indiquer que les procédures, à l'intérieur de l'entreprise ou du bureau sont correctes, régulières et non redondantes, elle ne garantit en aucun cas la qualité du contenu du produit fourni à l'extérieur par l'entreprise ou le bureau, si ce n'est au niveau graphique....

Cas particulier du domaine de la construction.

Dans la plupart des cas, l'objet à construire est unique, il ne peut donc être traité comme une production standard en série.

Ce qui est recherché, c'est la qualité de l'objet construit.

Que ce soit pour des appels d'offres dans le cadre des marchés publics, ou dans celui des marchés privés, c'est à tous les niveaux de la chaîne, allant de la décision du Maître d'ouvrage, à la réception puis à la mise en exploitation et à l'entretien de l'objet construit que doit se définir la qualité :

- Des intervenants, conseillers, mandataires et entreprises,
- Des matériaux, matériels et équipements,
- De l'objet construit dans son ensemble.

Si les mandataires n'ont pas toutes les qualités requises, les meilleures entreprises ne pourront obtenir la qualité recherchée. Ceci peut être cause de déconvenue, lorsqu'il s'agit d'entreprises totales ou générales ayant recours à de nombreux sous-traitants (plus ou moins bien traités), le but final étant de gagner le marché par le prix au préjudice d'une qualité mal définie mais dont on pourra éventuellement s'accommoder.

Il faut souligner l'importance des critères, de leur mode d'évaluation (p. ex. notation), et surtout du poids qui leur est attribué, dans la recherche de l'obtention de la qualité et du meilleur rapport coût/performances.

Les spécifications et les normes donnent des indications précises et objectives. Les critères, leurs mode d'évaluation et surtout le poids qui leur est attribué procèdent souvent de la subjectivité et de la qualification de ceux qui les définissent, car c'est au travers de ceux-ci que la décision d'adjudication sera prise.

Les critères, leur mode d'évaluation et leurs poids pourront presque toujours correspondre à une présélection implicite. Le maître mot de la réglementation sur les marchés publics est la *transparence*. En réalité, Il faudrait plutôt parler de *translucidité* (laisse passer les prix, mais difficilement le reste) que de transparence.

Il est illusoire de croire qu'une certification type 9001 ou 9002 des intervenants et entreprises permette d'aboutir à une qualité supérieure à celle que l'on obtiendrait sans certification, du moins jusqu'à ce qu'on puisse certifier la qualité

des personnes. Je doute fort mais je crains qu'on puisse en arriver là. En effet, ce sont d'abord les personnes dont les qualités essentielles sont :

- la confiance qu'ils inspirent par leur honnêteté, leur savoir-faire, leur formation, leur compétence,
- leur aptitude à créer et à s'adapter à l'évolution des techniques, des pratiques, et du projet,
- leur aptitude au dialogue et à créer une émulation,
- leur modestie et leur attitude sociale,

qui amènent à la qualité finale attendue d'un produit, car ce sont elles qui conçoivent, choisissent les méthodes et décident.

Dans une entreprise, une équipe, un bureau, quant on change de personne(s), on modifie la qualité des produits, même si l'entreprise, l'équipe ou le bureau est certifié ISO.

Personne n'est irremplaçable, mais le changement de personnes implique aussi un changement, en bien ou en mal, des résultats.

Courte bibliographie

1. L'accord intercantonal sur les marchés publics du 25 novembre 1994 (AIMP)
2. La loi fédérale sur les marchés publics du 16 décembre 1994 (LMP)
3. La loi fédérale sur le marché intérieur du 6 octobre 1995 (LMI)
4. Loi cantonale (vaudoise) sur les marchés publics du 24 juin 1996 (LVMP)
5. Règlement d'application de la loi cantonale (vaudoise) du 8 octobre 1997 (RSV 6.1)
6. Norme SIA 142
7. Les documentations SIA
 - “ Le concours d'architecture et d'ingénierie ” de juin 1999
 - “ Ouverture des marchés publics, comment choisir ses mandataires ? ” de juillet 1999
8. Projet de norme européenne de: “ Qualification des entreprises de construction ” 2000 (disponible auprès de Mme I. Dalcher (SSE) tél. 01/258 82 92, fax 01/258 82 23).
9. Motor Columbus, Spie Batignoles et Socotec : “ Code de pratique de gestion de la qualité pour le génie civil ” Technique & documentation - Lavoisier, Paris 1986
10. M. Chauvet et M. Pouvreau : “ Gestion de la qualité dans la construction ” Eyrolles, 1985
11. ISO 9000 International standards for quality management

