

## Situation et comportement sur le marché lors de l'adjudication de prestations de planification dans le cadre de grands projets d'infrastructures en Suisse

*Un document d'analyse assorti de propositions de mesures*

position  
stratégique  
USIC

Conférence des CEO  
Mai 2010

Secrétariat:  
Aarbergergasse 16 / 18, 3011 Berne  
Téléphone 031 970 08 88  
Télécopie 031 970 08 82  
[www.usic.ch](http://www.usic.ch)  
Courriel: [usic@usic.ch](mailto:usic@usic.ch)

No. 7



**publication No. 7**

# **Situation et comportement sur le marché lors de l'adjudication de prestations de planification dans le cadre de grands projets d'infrastructures en Suisse**

*Un document d'analyse assorti de propositions de mesures*

**Conférence des CEO  
Mai 2010**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	<b>Contexte</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Mandat</b>	<b>5</b>
<b>III.</b>	<b>Objectifs</b>	<b>6</b>
<b>IV.</b>	<b>Analyse de la situation</b>	<b>7</b>
	1. Introduction . . . . .	7
	2. Conditions-cadres du marché pour les appels d'offres publics de prestations de planification lors de grands projets d'infrastructures . . . . .	7
	2.1 Procédures d'adjudication . . . . .	7
	2.1.1 Valeurs seuils . . . . .	8
	2.1.2 Procédures d'appel d'offres . . . . .	8
	2.1.3 Adjudication de phases de projet partiel . . . . .	10
	2.1.4 Renforcement des phases d'études et d'avant-projet . . . . .	11
	2.1.5 Incompatibilité avec les modèles existants de rétribution des prestations . . . . .	11
	2.1.6 Décideurs «étrangers à la construction» au sein des pouvoirs adjudicateurs . . . . .	12
	2.1.7 Références . . . . .	13
	2.1.8 Budgets horaires prédéterminés. . . . .	13
	2.1.9 Changement d'équipes ou de collaborateurs de projet . . . . .	14
	2.1.10 Acceptation de décisions d'adjudication/Procédures . . . . .	14
	2.2 Méconnaissance de la situation actuelle sur le marché . . . . .	14
	2.3 Transfert des responsabilités . . . . .	15
	2.4 Pression croissante des délais et hausse des exigences. . . . .	15
	2.5 Autres phénomènes sur le marché . . . . .	16
	3. Comportement des soumissionnaires sur le marché . . . . .	16
	3.1 Capacités . . . . .	16
	3.2 Politique des soumissionnaires en matière de prix . . . . .	17
	3.3 Climat de pression et répercussions sur les collaborateurs. . . . .	17
	3.4 Qualité. . . . .	18
	3.5 La fonction du planificateur de confiance envers le maître de l'ouvrage . . . . .	18
	4. Phénomènes sociaux. . . . .	18
<b>V.</b>	<b>Résumé des propositions de mesures</b> . . . . .	<b>19</b>
	Annexe 1 . . . . .	21

# I. Contexte

Depuis l'entrée en vigueur de la loi fédérale du 16 décembre 1994 sur les marchés publics (LMP; RS 172.056.1) et des législations cantonales et communales en matière de soumission, les mandats pour des prestations de planification lors de grands projets d'infrastructures font régulièrement l'objet d'appels d'offres publics.

Une situation de concurrence intensive se crée ainsi entre les bureaux d'études qui soumissionneront pour des mandats de planification. Bien que les prestations de planification soient des prestations de nature intellectuelle, dont les aspects qualitatifs sont prioritaires au moment de l'évaluation, le critère du prix continue malgré tout de jouer un rôle déterminant dans la pratique actuelle de l'adjudication. Les prix pour les prestations de planification affichent dès lors une tendance à la baisse, malgré une forte demande et des ressources en personnel limitées au sein des bureaux d'études. On ne cesse ainsi de voir des offres d'un prix déraisonnablement bas, incompatibles avec une approche cohérente en matière d'économie d'entreprise.

L'Union suisse des ingénieurs-conseils (usic) observe cette évolution avec inquiétude. Celle-ci peut en effet constituer une raison de la perte croissante de la qualité de la relation de confiance liée à la prestation de planification (garante de la déontologie professionnelle et des intérêts du mandant). Une telle perte est inacceptable, primo parce qu'elle nuit à la qualité de la planification dans son ensemble, secundo parce que la profession de planificateur et d'ingénieur perd ainsi de son attrait.

L'usic organise régulièrement des entretiens avec des maîtres d'ouvrage publics œuvrant à l'amélioration des procédures d'appel d'offres. Elle a de plus créé divers instruments fournissant d'importants enseignements et une aide dans le domaine des procédures d'adjudication, soit:

- *Volkswirtschaftliche Kosten bei öffentlichen Ausschreibungen von Planeraufträgen* (coût macroéconomique des appels d'offres publics pour des mandats de planification). Etude de l'Institut de recherche pour l'économie empirique et la politique économique. Université de St-Gall (prof. Franz Jaeger), St-Gall, 2006.
- *Ausschreibung und Bewertung von Angeboten für Planerleistungen* (appel d'offres et appréciation des offres de prestations de planification). Recommandations de l'usic aux adjudicateurs. Groupe de projet Evaluation des offres (Peter Schuster), Berne, 2008.
- *Analyse comparative des associations de concepteurs-planificateurs usic, SIA et IGS*. Fact-sheets 2007, 2008, 2009, Berne.
- *Prise en compte du processus de développement de projet dans les contrats de mandataire*. usic, publication n° 6, août 2007.
- Dans le cadre de la présente analyse, une enquête auprès des grands maîtres d'ouvrage a été menée sur le thème des *budgets disponibles à l'avenir pour les tâches de planification et de projet*. Les résultats de cette enquête peuvent être consultés sur la website.

Dans la lettre présidentielle de janvier 2008, adressée à tous les membres de l'usic, recommandation a été faite de suivre les principes suivants:

- *Promotion de l'image moyennant une meilleure présentation personnelle*

L'image de la profession d'ingénieur doit être améliorée et renforcée grâce à une représentation personnelle positive (p. ex. présentation active des prestations d'ingénieurs dans le cadre de cérémonies d'inauguration ou par une information ciblée et positive des médias dans le cadre d'articles consacrés à des chantiers d'importance particulièrement intéressants).

- *Assurer la relève moyennant une meilleure présentation de la profession*

La relève doit être trouvée au moyen d'une meilleure présentation de la profession (p. ex. présentations dans les écoles ou auprès des conseillers d'orientation professionnelle).

- *Engagement renforcé dans le travail de relations publiques et la politique*

Il convient de renforcer la compréhension de nos préoccupations politiques (système économique libéral, droit des marchés publics axé sur la qualité, etc.) en multipliant les contacts avec les milieux politiques à l'échelle locale, régionale et nationale. Les bureaux doivent également soutenir les ambitions politiques de leurs collaboratrices et collaborateurs.

- *Refus de règles de soumission non équitables*

Des règles de soumission non équitables nuisent à la branche de la construction tout entière et sapent nos revendications en faveur d'un travail d'ingénierie de haute qualité. Il convient par conséquent de refuser de telles règles. Le secrétariat de l'usic recueille toute information quant à des règles non équitables et peut être directement habilité à intervenir.

- *Calcul économiquement raisonnable des coûts de revient*

Le calcul des honoraires doit être effectué de manière raisonnable et responsable, et en juste proportion avec la complexité de la tâche à résoudre. Le tarif horaire proposé doit non seulement suffire à couvrir les frais, mais aussi garantir une marge bénéficiaire. L'enquête sur les frais généraux menée l'an passé par l'usic montre que les coûts moyens en personnel diffèrent peu d'un bureau à l'autre. En prenant pour base le nombre d'heures annuelles retenu dans le contrat-cadre de travail (CCT) et la moyenne des heures productives indiquée par nos bureaux, ainsi qu'un supplément de seulement 10 % pour risque et bénéfice, on obtient en moyenne un tarif plancher net d'environ 112 francs, que l'on peut considérer comme raisonnable. Fixer un tarif horaire inférieur conduirait en règle générale à une affaire déficitaire – perspective en aucun cas souhaitable pour le bureau usic concerné.

- *Calculation basée sur les règlements d'honoraires de la SIA et les tarifs KBOB*

Il convient de ne pas entrer en matière sur des demandes de rabais exagérées de la part de maîtres d'ouvrage et d'appliquer systématiquement les catégories de la Société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA) selon les recommandations de la Coordination des services fédéraux de la construction et de l'immobilier (KBOB), catégorie A comprise. Le secrétariat de l'usic recueille toutes informations quant à de telles demandes et les traitera dans le cadre de ses contacts avec les autorités. Enfin, nous sommes d'avis que les formules de calcul horaire, les degrés de difficulté et les taux fixés à titre de base dans les règlements concernant les prestations et les honoraires de la SIA (RPH SIA) devraient être appliqués conformément à la recommandation pertinente et que des rabais secrets ne devraient dès lors pas être consentis au travers de facteurs réduits.

Le 20 mai 2009 s'est tenue à Zurich une première Conférence des CEO consacrée aux grands ouvrages d'infrastructures, qui a réuni les directeurs de 36 entreprises d'ingénierie. Le présent document a été présenté à la 2<sup>e</sup> conférence des CEO du 22 janvier 2010 à Olten (30 participants) qui l'a accepté. Le comité de l'usic a accepté le document lors de sa séance du 3 février 2010.

## II. Mandat

A l'occasion de la première Conférence des CEO du 20 mai 2009 consacrée aux grands ouvrages d'infrastructures, il a été décidé de procéder à une analyse de la situation et de définir des mesures possibles. Un groupe de travail ad hoc avait été institué pour effectuer cette analyse et proposer des mesures. Sa composition se présente comme suit:

Martin Bachmann	Pöyry Infra SA
Daniel Baldenweg	dsp Ingenieure & Planer SA
Flavio Casanova	Gruner SA
Heinz Dudli	Edy Toscano SA
Stefan Hosang	Amberg Engineering SA
Andreas Isler	ewp AG Ingenieure   Planer   Geometer
Conrad Jauslin	Jauslin + Stebler Ingénieurs SA
Urs Ochsner	B+S SA
Peter Schuster	Ernst Basler + Partner SA

Rédaction:

Mario Marti, docteur en droit, avocat, secrétaire général de l'usic / Etude d'avocats Kellerhals, Berne

### **III. Objectifs**

Par le présent travail, l'usic poursuit les objectifs suivants:

- Garantir des procédures d'appel d'offres équitables et assurer des honoraires adéquats pour les prestations intellectuelles des bureaux d'études
- Veiller à un environnement de travail attrayant (temps de travail, modèles de travail à temps partiel) et à un relèvement du niveau salarial dans les bureaux d'études
- Augmenter l'attrait de la profession d'ingénieur au sein de la collectivité et notamment auprès des jeunes, afin d'assurer ainsi une relève suffisante pour les différents secteurs d'activité de la profession d'ingénieur
- Réduire dans les bureaux d'études les surcharges de travail nuisibles à la santé des collaborateurs (maladies, burnout).
- Garantir une haute qualité des prestations de planification afin de servir au mieux les intérêts des mandants
- Enrayer autant que possible le risque d'erreurs de planification et celui d'accidents

## IV. Analyse de la situation

### 1. Introduction

L'analyse de la situation présentée ci-après met en lumière les conditions-cadres du marché pour les prestations de planification (ch. IV), le comportement sur le marché qui en résulte pour les différents soumissionnaires (ch. IV) et divers phénomènes sociaux influant sur le marché de la planification (ch. IV).

### 2. Conditions-cadres du marché pour les appels d'offres publics de prestations de planification lors de grands projets d'infrastructures

#### 2.1 Procédures d'adjudication

L'adjudication de prestations de planification effectuée par les pouvoirs publics a lieu dans un cadre juridique strictement défini. De par leur conception, les dispositions légales pertinentes (LMP/OMP; Accord intercantonal AIMP, etc.) sont principalement axées sur l'acquisition de biens et services pouvant être décrits de manière simple. L'expérience de ces dernières années a cependant montré que de telles règles d'acquisition ne se prêtent guère à l'adjudication de prestations intellectuelles complexes. Définir à l'avance des prestations de planification de cet ordre n'est souvent pas possible et leur description dans le cadre de l'appel d'offres est dès lors insuffisante. Aussi un manque de comparabilité des offres est-il fréquent. On peut également observer que l'écart entre les différentes offres est très important.

Pour ce qui est des grands programmes d'infrastructures, par essence complexes, il est dans la nature des choses que des projets ne soient pas réalisés et achevés exactement comme ils étaient initialement prévus et mis au concours. Nombre de questions ouvertes ou peu claires au moment de l'appel d'offres ne trouveront une solution que durant le déroulement du projet (en tant que partie du travail de l'ingénieur). Ces recherches de solutions et d'optimisation peuvent modifier et allonger de manière non négligeable le travail sur le projet. Dans la majorité des cas, les exigences sur lesquelles se fondent l'appel d'offres et la décision d'adjudication ne sauraient en conséquence servir de référence sans de larges adaptations et modifications durant le déroulement du projet.

Les bureaux d'études peuvent parer à cette situation insatisfaisante de deux manières. D'une part, agir en vue d'obtenir l'application de procédures entièrement nouvelles, respectivement d'autres procédures en matière d'adjudication de prestations intellectuelles. D'autre part, tenter d'améliorer et d'optimiser les procédures d'adjudication existantes sous l'angle des particularités des prestations intellectuelles.

Dans l'optique d'une amélioration générale de la situation actuelle, il convient en particulier d'intensifier la collaboration avec les principaux mandants (p. ex. les CFF, l'OFROU, armasuisse, etc.) et les institutions représentant les mandants (p. ex. la KBOB). Les thèmes à traiter dans le cadre de cette collaboration sont les suivants:

- *institutionnalisation d'échanges de vues périodiques,*
- *groupes de travail et de projet consacrés à des thèmes spécifiques,*
- *sensibilisation des mandants (bas prix comportant le risque élevé d'une moindre qualité; inégalités salariales; obligations du maître de l'ouvrage; responsabilité des maîtres d'ouvrage en cas d'acceptation d'une offre de prix non plausible).*

Une importance majeure revient à la conception des procédures d'appel d'offres ainsi qu'au comportement des maîtres d'ouvrage publics en matière d'appels d'offres. Dans ce contexte, on peut observer les phénomènes suivants.

### 2.1.1 Valeurs seuils

Très souvent, les valeurs seuils légalement applicables pour les différentes procédures d'adjudication ne sont pas pleinement utilisées, quoique d'un point de vue économique elles soient de toute façon fixées trop bas (voir Franz Jaeger, *Volkswirtschaftliche Kosten bei öffentlichen Ausschreibungen von Planeraufträgen*, 2006). Par exemple, des prestations d'ingénieurs pour des phases de projet partiel d'un volume d'honoraires de quelque 150 000 à 200 000 CHF sont ainsi acquises selon des procédures d'appel d'offres en deux étapes. De tels appels d'offres génèrent au niveau de leur traitement une charge injustifiable par rapport au volume du mandat, et ne devraient plus apparaître à l'avenir. Les valeurs seuils s'élèvent actuellement à 50 000 CHF au niveau fédéral et 150 000 CHF au niveau cantonal pour la procédure de gré à gré, et à environ 250 000 CHF aux niveaux fédéral et cantonal pour la procédure invitante à soumissionner. Ces valeurs seuils ne sont pas fixées par le droit international et peuvent en Suisse être librement modifiées. Il faut tout mettre en œuvre pour que les valeurs seuils de la procédure de gré à gré et de la procédure invitante à soumissionner soient appliquées de manière plus conséquente, ou relevées de façon marquante. Par ailleurs, il faut davantage prendre en considération des adjudications de gré à gré dans les cas où de justes motifs permettent l'application des dispositions d'exception.

Les valeurs seuils pour l'adjudication de prestations de planification doivent être relevées dans le cadre de la marge d'autonomie donnée par le contexte international. Dans cette optique, il sied ici de saluer expressément le relèvement de la valeur seuil pour l'adjudication de gré à gré de prestations au niveau fédéral, jusqu'ici de 50 000 CHF à désormais 150 000 CHF selon le nouvel art. 36, al. 2, let. b, OMP. Ne reste pour ainsi dire qu'à relever maintenant la valeur seuil des procédures d'appel d'offres au niveau fédéral, actuellement de 250 000 CHF, à au moins 383 000 CHF (par analogie aux valeurs seuils cantonales).

Il s'agit de vaincre les réticences actuelles à l'égard de mandats directs et mandats sur invitation dûment motivés.

### 2.1.2 Procédures d'appel d'offres

Les procédures d'appel d'offres sont des procédures formalisées qui occasionnent des charges administratives considérables, tant pour les soumissionnaires que pour les services adjudicateurs. Ces charges impliquent non seulement un grand nombre d'heures de travail mais aussi des frais importants pour toutes les parties intéressées.

Force est ici de constater que les autorités adjudicatrices exigent toujours davantage de documents et justificatifs, dont on peut parfois se demander s'ils seront tous pris en compte dans l'appréciation et de quelle manière ils le seront. On remarque également que parfois, le même maître d'ouvrage élabore différents appels d'offres pour des prestations similaires. Les tableaux d'offre, le genre d'indemnisation, les demandes de références, d'analyses, d'explications PQM, etc., tout est toujours conçu différemment, qu'il s'agisse d'ampleur, de volume ou de présentation. Ce manque d'harmonisation engendre un inutile surcroît de travail pour tous les participants, sans compter le risque d'omission involontaire de certains points, ou d'erreurs au niveau des déclarations.

Au manque d'harmonisation, de guides généralement applicables, d'utilisation systématique ou d'application uniforme de tels guides s'ajoute encore le fait que de nombreux mandants publics confient la rédaction des appels d'offres à des bureaux assistants externes (BAMO).

Une autre problématique dans ce contexte porte sur les données (en particulier informatiques) mises à la disposition des soumissionnaires. Il n'est pas rare que les soumissionnaires soient confrontés à une abondance de documents de projet, non triés et peu consistants. Apparemment, les maîtres d'ouvrage visent ainsi à exclure le risque de recours au titre de la préimplication de certains soumissionnaires et à limiter le potentiel d'avenants. Il en résulte cependant un volume de travail disproportionné pour les soumissionnaires. De plus, les documents concernant l'appel d'offres risquent fort de présenter des incohérences et contradictions.

Les documents d'offre des grands maîtres d'ouvrage (CFF, OFROU) ainsi que les modèles KBOB, souvent utilisés lors d'appels d'offres (p. ex. contrat de mandataire KBOB), ont tendance à être trop volumineux et peu aptes à répondre aux vœux des utilisateurs.

*La charge de travail pour le traitement de l'offre doit être minimisée en fonction de la procédure choisie, ou des procédures possibles. Dans une procédure invitant à soumissionner, par exemple, il n'est pas nécessaire de demander aussi des preuves d'aptitude.*

*L'harmonisation de procédures d'appel d'offres est un souhait majeur de la branche ingénierie. Une telle mesure permet d'améliorer à la fois l'efficience des procédures d'acquisition auprès de tous les intéressés et la cohérence ou qualité de la jurisprudence.*

*Il faut tendre vers une simplification des documents d'offre (p. ex. KBOB) disponibles, en mettant l'accent sur deux aspects, soit la «clarté» et la «facilité de maniement informatique».*

*Les procédures d'acquisition doivent être améliorées en particulier comme suit:*

- (1) *Les appels d'offres dont le descriptif est incorrect et / ou qui sont inéquitables (rémunération, délais, etc.) doivent, durant la phase d'appel d'offres, faire l'objet d'une critique de l'usic dans le cadre du «service d'assistance Adjudication» offert à tous les membres usic. Faute d'obtention d'une amélioration, on examinera si un recours contre l'appel d'offres peut être formé au nom d'un membre ou par l'intermédiaire d'un organe approprié de la SIA. Il convient en même temps d'utiliser de tels cas en termes d'information (effet de mise au pilori). D'une manière générale, il s'agit de demander l'introduction d'un droit de recours des associations dans les questions d'acquisition.*
- (2) *Pour les analyses et idées de projet demandées aux soumissionnaires, une indemnité doit être versée par l'adjudicateur. L'autorité adjudicatrice est tenue au respect du droit d'auteur des soumissionnaires sur les résultats de leur travail.*

- (3) Les concours et mandats d'études selon les normes SIA 142 et 143 peuvent, dans le domaine de l'ingénierie aussi, constituer des modèles se prêtant bien à la mise au point de possibilités de solutions, en particulier pour la phase des études préliminaires. De tels modèles sont également envisageables pour certaines phases partielles de l'avant-projet. La combinaison avec une procédure sélective pourrait dans ce cas présenter d'intéressantes solutions économiques.
- (4) Il y a lieu de créer et d'utiliser des possibilités d'application d'une procédure dite à deux enveloppes. Cette procédure prévoit une évaluation de la qualité des offres indépendamment des offres de prix. De telles procédures sont appliquées avec succès à l'étranger (Quality Based Selection, QBS) et constituent une aide pour obtenir un véritable concours de qualité, en lieu et place d'un pur concours de prix.

*En ce qui concerne les critères d'adjudication, il s'agit d'insister sur les points suivants:*

- *Il convient de fixer des méthodes d'appréciation qui ne considèrent pas le prix comme critère principal.*
- *Les autorités adjudicatrices doivent utiliser toute la fourchette des critères qualitatifs.*
- *La publication, dans les documents concernant l'appel d'offres, de l'appréciation détaillée selon différents critères permet au soumissionnaire d'estimer en toute connaissance de cause, avant même le dépôt d'une demande de participation ou d'une offre, s'il a une chance réelle d'obtenir le mandat. La composition d'une équipe optimale pour le mandat concerné s'en trouve aussi facilitée. Il incombe au soumissionnaire potentiel de décider s'il entend participer. Donner des indications en matière d'appréciation permet d'atteindre une plus grande transparence lors de l'évaluation. La publication préalable des modalités d'appréciation réduit le nombre de soumissionnaires et par conséquent les charges tant du côté des soumissionnaires que de celui du service adjudicateur.*
- *Une procédure en deux étapes est en principe une bonne formule pour réduire les charges de l'ensemble de la procédure d'appel d'offres. Il faut toutefois de veiller à ne pas exiger un trop grand volume de données dans la première étape. Lors de mandats simples pour lesquels il n'y a pas lieu de fournir des données exhaustives, il convient d'appliquer une procédure en une seule étape. Une sélection de trois à quatre soumissionnaires doit être prévue pour les procédures en deux étapes.*

### 2.1.3 Adjudication de phases de projet partiel

Il existe actuellement une tendance à morceler davantage les projets et à adjuger séparément les différents projets partiels. L'adjudication de ces phases sorties de leur contexte aboutit généralement à une «optimisation» – autrement dit à une réduction – des honoraires et de la prestation pour chaque phase. Une telle démarche a des conséquences désastreuses, au plus tard dans la phase d'appel d'offres ou celle de la réalisation. Le plus souvent, le projet ainsi élaboré n'est ni cohérent en soi, ni optimisé quant aux interfaces et doit être retouché à grands frais. De plus, le découpage des prestations implique forcément une perte de savoir-faire et mine la continuité du projet, deux aspects qui ne peuvent que nuire à la qualité.

*L'adjudication de phases de projet détachées de leur contexte ne doit être prévue que dans des cas exceptionnels (en particulier pour ce qui est des phases d'études et d'avant-projet). Chaque phase ne doit pas nécessairement faire l'objet d'un nouvel appel d'offres.*

## 2.1.4 Renforcement des phases d'études et d'avant-projet

Plus on attache de soin à la planification dans les phases initiales d'un projet, meilleures sont aussi les chances de succès dans le déroulement et l'aboutissement du projet. Ce principe vaut pour l'ensemble du domaine de la planification. Mais paradoxalement, les moyens attribués aux phases initiales de planification semblent toujours davantage calculés au plus juste. De telles mesures d'économies à ce niveau sont en règle générale contre-productives.

*Les phases initiales de projet (planification stratégique, études préliminaires, avant-projet) doivent être renforcées de manière générale.*

## 2.1.5 Incompatibilité avec les modèles existants de rétribution des prestations

Les grands projets d'infrastructures sont aujourd'hui extrêmement complexes et doivent répondre aux exigences de multiples interlocuteurs. Cette situation conduit à une organisation de projet très compliquée, avec des flux décisionnels et communicationnels également complexes mais souvent liés à de faibles attributions de compétences. Il est dès lors fréquent que la répartition des rôles et compétences entre les divers partenaires de projet ne corresponde en réalité plus aux modèles traditionnels de rétribution des prestations (règlements concernant les prestations et les honoraires, RPH SIA).

*En ce qui concerne les grands projets d'infrastructures, les RPH de la SIA doivent être adaptés. Le modèle d'honoraires selon le coût de l'ouvrage, tel que le prévoient les versions actuelles des RPH, ne convient pas pour les grands projets d'infrastructures.*

*La description des prestations revêt une importance décisive pour toute la procédure d'appel d'offres et l'exécution consécutive. Des mesures s'imposent en conséquence:*

- (1) *Description des prestations plus précise et plus équitable, en application de la publication usic n° 6 «Prise en compte du processus de développement de projet dans les contrats de mandataire», du groupe de projet Honoraires, août 2007:*
  - *Il s'agit de faire la distinction entre (i) des forfaits partiels pour des prestations clairement définissables, (ii) des honoraires au tarif coût pour des prestations répétitives et (iii) d'une rémunération selon temps consacré pour des prestations non définissables.*
  - *Les prestations doivent être décrites (de façon modulaire) aussi bien que possible, de sorte que l'on puisse comparer entre elles les offres de prix. Il convient ainsi de définir, dans les documents concernant l'appel d'offre, des prestations connues à prendre en compte (p. ex. fréquence des séances à participation obligatoire, procès verbaux, fréquence et volume des rapports de situation, rapports spéciaux à remettre, etc.). Ce point vaut tout particulièrement pour les processus prévus dans le cadre du projet (interactions avec d'autres participants, procédures prévues, etc.).*
  - *Pour les mandats d'une durée de plus d'une année, le renchérissement ne doit pas être mis à la charge du mandataire, mais compensé par le mandant. La formule de l'échelle mobile des prix de la KBOB servira de base de calcul à défaut d'une meilleure méthode.*
  - *Pour les ouvrages d'infrastructures, il faut renoncer à recommander le modèle de prestations MP SIA 112.*

(2) *Description professionnelle des prestations par des spécialistes qualifiés et expérimentés dans les questions à résoudre. Il convient par contre de rejeter l'externalisation de tâches dans le domaine de l'évaluation et de l'adjudication, qui est le champ d'activité principal du maître de l'ouvrage.*

*En matière de rémunération de la direction des travaux, la demande se décline en trois points:*

- *La rémunération doit se faire en fonction du volume de travail (forfaits hebdomadaires et mensuels), les qualifications requises devant quant à elles être exactement définies.*
- *Le mandant doit estimer le volume de travail pour chaque profil professionnel de spécialiste à proposer.*
- *Le mandataire propose une rémunération horaire pour chaque profil professionnel.*

*De façon générale, il faut obtenir que les recommandations relatives aux honoraires (KBOB) soient (notamment dans la catégorie A) proposées avec cohérence (sans réduction de prix).*

*Enfin, il faut demander au maître de l'ouvrage qu'aucune modification du mode de rémunération ne soit admise après l'adjudication (p. ex. appel d'offres selon le volume de travail et fixation ultérieure d'un montant forfaitaire).*

#### 2.1.6 Décideurs «étrangers à la construction» au sein des pouvoirs adjudicateurs

Auprès des grands maîtres d'ouvrage institutionnels, les vrais décideurs et leaders d'opinion en matière d'appel d'offres et d'adjudication de prestations sont de plus en plus des spécialistes étrangers au domaine de la construction, tels des acheteurs spécialisés et des juristes. Ces personnes ont, pour le moins, une influence grandissante au sein des maîtres d'ouvrage. Des effets négatifs en résultent:

- a) l'idée d'achat avantageux pour les pouvoirs publics, base du droit des marchés publics, acquiert plus de poids que nécessaire et souvent plus de poids qu'il ne serait judicieux. Des critères purement monétaires dictent ainsi davantage l'adjudication de prestations;
- b) les prestations d'ingénieurs ne sont pas entendues comme un travail intellectuel, créatif, mais comme une marchandise que l'on peut échanger et acheter à volonté;
- c) jadis tenue en haute estime et représentant des avantages pour toutes les parties, la relation de confiance entre le maître de l'ouvrage et l'ingénieur perd de sa signification;
- d) les spécialistes de la construction au sein des administrations, soit les partenaires de travail directs dans le déroulement du processus de projet, n'ont plus aucune compétence de décision dans les questions financières décisives et ne peuvent dès lors plus agir dans l'intérêt du bon déroulement du projet et des processus;
- e) les «acheteurs» n'ont aucun lien avec le processus de construction, aucune compréhension pour le processus de planification en matière de construction et ne doivent pas supporter eux-mêmes les conséquences de leur adjudication.

*Un potentiel d'amélioration apparaît dans la formation et le perfectionnement des assistants de maîtres d'ouvrage et des services d'appel d'offres, avec pour objectif d'accroître le professionnalisme. Les moyens suivants pourraient être appliqués:*

- *Observation et utilisation obligatoires de manuels et modèles (échantillons) pour les services d'appel d'offres, y compris actualisation permanente, formations, etc.*

- Offres de formation (cours) en collaboration avec des écoles
- Certification de services d'appel d'offres quant aux marchés publics, contrats, etc.
- Sensibilisation des maîtres d'ouvrage au fait que des «acheteurs étrangers à la branche de la construction» non qualifiés ne doivent pas avoir compétence pour l'acquisition de prestations de planification complexes.

### 2.1.7 Références

Les exigences en matière de références des firmes soumissionnaires sont constamment relevées. Elles sont en particulier trop spécifiques, s'étendent sur une trop courte période et doivent être remplies de façon très précise (p. ex. 2 tranchées couvertes ferroviaires, pour un prix de construction de > 50 millions dans les 5 dernières années/2 mandats d'appui au maître de l'ouvrage (BAMO) dans la construction des routes nationales, pour un prix de construction de > 80 millions dans les 5 dernières années). De plus sont exigées des références détaillées pour des personnes précisément définies (personnes clés), ce qui entrave la formation souple d'une équipe et une planification du personnel axée sur la relève.

Souvent, seul un petit nombre de soumissionnaires est en mesure de répondre aux exigences posées. Cette situation ne conduit cependant pas à une augmentation de la qualité, du fait qu'elle exclut fréquemment des soumissionnaires qui ont une grande et large expérience (dans des domaines éventuellement similaires, mais non identiques à ce qui est demandé). Les périodes de référence trop courtes favorisent des offres à bas prix, les soumissionnaires se voyant obligés «d'acheter» périodiquement des références moyennant des offres trop basses.

*La validité des projets de référence doit être relevée de manière générale à 15 ans (références des firmes et références du personnel).*

*Quant aux personnes clés, il faut aussi autoriser des solutions en tandem (équipes de collaborateurs expérimentés et collaborateurs plus jeunes) sans incidences sur l'appréciation.*

*Il faut renoncer à demander des lettres de référence; la mention de personnes de contact à titre de références suffit pour l'obtention de renseignements.*

### 2.1.8 Budgets horaires prédéterminés

La présentation par le maître de l'ouvrage d'un budget horaire (plus ou moins) fixe est en principe une bonne solution possible, en particulier pour les tâches impliquant un volume de travail difficile à calculer. Le budget horaire doit cependant être aussi réaliste que possible. Trop élevé ou trop faible, il risque de conduire à des spéculations de la part des soumissionnaires. Des budgets horaires trop élevés peuvent inciter à proposer des rémunérations horaires trop basses, dans l'optique d'un éventuel règlement ultérieur des honoraires sous forme de forfait. Un modèle horaire forfaitaire peut aussi mener à une rémunération d'équipe (point essentiel) fondée sur une catégorie de tarif trop basse. Ici, le service d'acquisition peut soit fixer la répartition par catégories, soit apprécier séparément la plausibilité du volume de travail calculé.

Des contrats sur la base de budgets horaires déterminés par les maîtres d'ouvrage ont généralement pour effet de favoriser un bon environnement de travail du projet et d'éviter que chaque prestation additionnelle n'implique aussitôt le recours à un avenant. L'«envergure» des offres obtenues tend pour sa part à se limiter.

On peut imaginer aussi, et en particulier, une combinaison du modèle horaire avec un plafond des coûts. Contrairement au forfait, le plafond des coûts implique – lorsqu'il est atteint – que les parties s'accordent sur la poursuite de la rémunération. Ce procédé ne laisse guère de place à des spéculations dans la proposition d'honoraires et favorise la qualité du travail.

*Présenter des budgets horaires selon des catégories de tarif est dans bien des cas une bonne solution possible, surtout lorsque la pondération est élevée en ce qui concerne la qualité, mais en revanche faible pour ce qui est de la rémunération horaire.*

*Les budgets horaires doivent être subdivisés en travaux partiels selon les catégories de tarif. La fixation ultérieure d'un montant forfaitaire n'est pas admise.*

### **2.1.9 Changement d'équipes ou de collaborateurs de projet**

Le changement d'équipes ou collaborateurs de projet proposés, souvent hautement rémunérés, doit en principe être possible, mais en même temps se faire selon des règles claires. Il ne faut pas qu'il devienne normal d'offrir à la fois un tarif insuffisant et des collaborateurs très qualifiés disposant de bonnes références, pour – sitôt le marché adjugé – remplacer ces derniers par du personnel moins qualifié mais également moins coûteux.

*Le changement de personnes clés doit être réglé.*

### **2.1.10 Acceptation de décisions d'adjudication / Procédures**

Force est malheureusement de constater que certaines autorités adjudicatrices «craignent» d'appliquer des procédures d'adjudication innovantes, au motif qu'un soumissionnaire évincé pourrait recourir contre la décision d'attribution. Cette épée de Damoclès empêche un développement positif de la pratique d'adjudication dans le domaine des prestations intellectuelles et cimente la pratique existante, qui n'est pas satisfaisante.

Lorsqu'un maître d'ouvrage a pris l'initiative d'adjuger les marchés non seulement en fonction du prix (ce qui est le plus simple), mais aussi en fonction de l'expérience, des références, de la qualité de l'offre, de l'aspect novateur et autres, il est regrettable que les concurrents malheureux forment recours. De tels recours sabotent tous les efforts des maîtres d'ouvrage qui cherchent des solutions pour adjuger des marchés en fonction de la meilleure qualité possible. Cette remarque vaut aussi pour des adjudications directes d'un maître de l'ouvrage, avec publication consécutive.

*Pour autant que la procédure ait été correcte et transparente, il convient d'accepter la décision d'adjudication non seulement lorsque l'on obtient le marché, mais aussi en cas de réponse négative.*

## **2.2 Méconnaissance de la situation actuelle sur le marché**

Abstraction faite des défauts des procédures d'appel d'offres, un problème fondamental pour les bureaux d'études se pose quant au manque d'information sur le volume actuel et futur ainsi que le genre de prestations requises de la part des ingénieurs. En général, les bureaux ne savent pas ce qui sera mis au concours dans les prochaines années. Ils se comportent dès lors comme si l'appel d'offres disponible sur le moment devait être le dernier en son genre. Cette attitude dicte souvent des offres irréalistes, à des prix trop bas.

Le groupe de travail a en conséquence mené auprès des grands maîtres d'ouvrage une enquête sur le thème de la construction d'infrastructures. Ont été invités à y participer les services d'adjudication de l'OFROU, des CFF, des cantons (services des travaux publics), des exploitants de centrales électriques (AXPO, NOK, ALPIQ, BKW) ainsi que les grandes compagnies de chemins de fer privées (BLS, RhB).

Les questions ont porté sur le volume annuel approximatif des dépenses pour des mandats externes de planification et de projet (direction de projet et conseils aux maîtres d'ouvrage inclus) dans le domaine «génie civil/ouvrages d'infrastructures» pour les trois prochaines années (2010–2012) ou,

si ces dépenses n'étaient pas encore connues, pour les trois dernières années (2007–2009). Les maîtres d'ouvrage ont en outre été priés de faire autant que possible une distinction entre (i) nouveaux mandats de projet et de planification et (ii) mandats additionnels à des projets en cours.

Un nombre réjouissant de maîtres d'ouvrage ont répondu à l'appel et ont communiqué leurs informations concernant le volume de mandats concerné.

Une vue d'ensemble des réponses reçues est présentée à l'annexe 1 (website usic; [www.usic.ch](http://www.usic.ch)).

On constate ainsi que, globalement, le marché suisse des projets et de la planification dans le domaine de la construction d'infrastructures fait preuve d'une très grande constance. Il ressort en particulier que les grands promoteurs-constructeurs (CFF, OFROU) sont chargés de mettre en œuvre de grands programmes d'infrastructures dans les 20 prochaines années. Aussi les deux organisations partent-elles du principe que la demande de prestations d'ingénieurs va augmenter dans les années à venir.

Pour la branche ingénierie, de telles prévisions à long terme sont capitales. Elles montrent l'évolution du marché et permettent aux soumissionnaires de concilier leurs capacités avec la demande. Sous cet éclairage, les offres à bas prix n'apparaissent ni justifiées ni utiles.

*Pour «tranquilliser» les bureaux d'ingénieurs, l'usic doit s'informer régulièrement sur les projets que les maîtres d'ouvrage ont dans leurs tiroirs et renseigner ses membres à ce sujet.*

### 2.3 Transfert des responsabilités

Il convient ici de remarquer que, dans la structure du processus de construction, toujours davantage de responsabilités échoient aux planificateurs, si bien que ceux-ci sont de plus en plus confrontés à des prétentions en responsabilité. Peut-être faut-il en chercher les raisons dans une culture du débat généralement accentuée, la forte pression sur les prix entre entreprises générales ou totales et chefs d'entreprise, la bonne solution d'assurance dont dispose la branche architecture et ingénierie (assurance responsabilité civile) ainsi que dans une gestion des contrats en partie lacunaire au niveau des planificateurs.

*Le prompt engagement d'actions en responsabilité touche tous les domaines de prestations d'ingénieur. Une formation plus approfondie s'impose ici dans la branche ingénierie.*

*Les bureaux d'ingénieurs sont invités à examiner la possibilité d'intégrer des limitations de la responsabilité civile professionnelle dans leurs conditions contractuelles générales. L'usic élaborera des propositions à cet égard.*

### 2.4 Pression croissante des délais et hausse des exigences

Ces dernières années ont été le témoin d'une très forte augmentation de la pression des délais ainsi que d'une hausse des exigences. D'une part, les planificateurs doivent réaliser certaines étapes de leur travail dans des laps de temps constamment réduits et, d'autre part, les moyens modernes de communication suscitent des attentes en termes d'accessibilité et de disponibilité à toute heure (travail le soir et le week-end inclus). Dans le quotidien des planificateurs, ces phénomènes se soldent par une fébrilité croissante qui non seulement nuit à l'attrait de la profession mais peut aussi être source d'erreurs.

Les exigences grandissantes quant aux prestations des planificateurs générèrent un surcroît d'heures supplémentaires et sont en désaccord avec une rémunération généralement trop faible. L'attitude d'exigences du client a aussi un effet sur les modèles de travail souples du soumissionnaire, qui sont dès lors confrontés à leurs limites, voire deviennent impraticables. La pression des délais et l'accroissement des exigences touchent en premier lieu les cadres.

*De faibles tarifs d'honoraires et une disponibilité permanente pour le mandant sont par définition inconciliables. Une approche envisageable serait un relèvement des tarifs d'honoraires pour des engagements extraordinaires, à court terme, de personnes clés.*

*Lors de la planification des délais, il faut de manière générale veiller à ce que les exigences, les tâches et les périodes d'exécution soient raisonnables pour tous les participants.*

## 2.5 Autres phénomènes sur le marché

Un autre problème réside dans les rapports de force actuels sur le marché pour les grands ouvrages d'infrastructures. Les maîtres d'ouvrage (CFF, OFROU) ont une position dominante sur le marché (monopole de la demande). La fonction de coordination exercée par la KBOB renforce encore cette position. Pour les soumissionnaires, cette situation présente des avantages et des inconvénients; sur des points particuliers toutefois, elle conduit généralement à cimenter certaines conditions-cadres. Un exemple: auprès de l'OFROU, il est aujourd'hui *de facto* impossible de facturer des prestations d'experts dans la catégorie A. Même celles de spécialistes chevronnés et légitimés qui dirigent des projets complexes ne peuvent la plupart du temps être imputées que dans la catégorie B.

Le marché des soumissionnaires (bureaux d'études) est en même temps très fragmenté. En d'autres termes, aucun soumissionnaire ne dispose à lui seul d'une grande part de marché. Aussi les soumissionnaires sont-ils obligés d'accepter toutes les conditions des mandants. En ce qui concerne les prix, il n'y a aucune possibilité de les augmenter au travers d'une politique des prix conséquente. Malheureusement, les associations de soumissionnaires elles-mêmes peinent souvent à accorder leurs violons sur des questions cruciales.

Dans de grands mandats de longue durée, le principe du prix le plus bas, actuellement très répandu dans la branche ingénierie conduit surtout à de multiples avenants. Cette évolution jugée négative tant du côté des mandants que de celui des soumissionnaires est très astreignante pour les cadres, qui ne trouvent dès lors plus suffisamment de temps à consacrer à la conduite et aux mesures d'assurance de la qualité de leur entreprise.

## 3. Comportement des soumissionnaires sur le marché

Les conditions-cadres extérieures telles qu'elles sont définies ont amené des changements dans le comportement des entreprises d'ingénierie sur le marché interne. En raison de la situation du marché extérieur, ces entreprises doivent forcément adapter ou modifier leur comportement sur le marché. Certains de ces phénomènes sont abordés ci-dessous.

### 3.1 Capacités

Les directeurs de bureaux d'ingénieurs se font trop souvent du souci au sujet d'un éventuel sous-emploi de leurs collaborateurs (perspectives à moyen et à long terme) et d'un manque de références spécifiques. Ces préoccupations sont confortées par le fait que les marges sont généralement faibles (le nombre d'heures facturables doit donc rester élevé) et que les autorités adjudicatrices exigent des références actuelles, correspondant exactement à un objet donné. Dans ces considérations entrent aussi en jeu la conjoncture actuelle ou à venir, qui pourrait faire baisser les réserves de travail, et l'incertitude quant au pipeline de projets en attente, qui n'est pas entièrement connu (cf. le ch. IV ainsi que l'annexe 1).

Le fait que le marché du travail soit asséché n'est pas suffisamment voire pas du tout pris en considération. Sans compter que, généralement, les bureaux ont plutôt une surcharge de travail et de la peine à livrer leur travail à temps.

Rares sont les bureaux d'ingénieurs qui utilisent comme instrument une bourse de l'emploi.

*Une bourse interne des capacités ou de l'emploi, propre à l'association et assortie de conditions claires, pourrait constituer un outil de dépannage et permettre des échanges en cas de surcapacité ou sous-capacité.*

### 3.2 Politique des soumissionnaires en matière de prix

Durant la phase d'établissement de l'offre, le prix est principalement dicté par le marché; à ce stade, on ne procède habituellement pas à une estimation approfondie du volume de travail à fournir pour atteindre les objectifs de toutes les prestations nécessaires au projet, ou l'on ne considère pas une telle estimation comme une base déterminante. Le prix offert porte uniquement sur les prestations qui – au sens du soumissionnaire – s'inscrivent dans l'appel d'offres des autorités adjudicatrices; d'éventuelles dérogations dans le développement ultérieur du projet sont exclues. Moins l'appel d'offre et les documents le concernant sont clairs, plus grand est le potentiel de spéculations de la part du soumissionnaire (potentiel d'avenants). Ce phénomène favorise généralement des prix d'offre trop bas.

L'inverse se produira dans la phase de traitement du mandat, où le volume de travail possible sera déterminé par les honoraires à disposition.

D'ordinaire, les honoraires des ingénieurs et architectes – précisément lors de faibles prix d'offre – sont relevés en cours de développement du projet moyennant des demandes en sus. Cependant, sous la pression des honoraires initialement bas, les prestations de planification seront en même temps réduites à un minimum. Ces deux tendances ne sont pas dans l'intérêt du mandant et ne font pas sens du point de vue économique.

*Seule une meilleure structuration des appels d'offre permet de remédier à cette contradiction (cf. ch. IV). On pourrait ainsi obtenir que le prix d'offre corresponde au volume de travail effectivement calculé, que la tâche soit définie en fonction du volume de travail effectivement nécessaire et que les chefs de projet puissent consacrer leur temps au travail de projet sans être distraits par la résolution de problèmes d'interfaces ou de traitement d'avenants.*

### 3.3 Climat de pression et répercussions sur les collaborateurs

Vu la pression croissante qui s'exerce sur le marché de la planification, il n'est pas étonnant que les collaborateurs de bureaux d'ingénieurs soient eux aussi touchés d'une façon ou d'une autre.

Il faut ainsi partir aujourd'hui du principe que la réglementation des heures supplémentaires selon le CCT des associations d'ingénieurs et d'architectes n'est pas uniformément appliquée (correctement) dans tous les bureaux.

A cela s'ajoute que le niveau salarial dans les bureaux d'ingénierie et d'architecture privés est probablement trop faible en comparaison de celui des maîtres d'ouvrage (en priorité publics), et certainement trop faible en comparaison de celui d'autres branches (finance, assurance, juristes, secteur commercial). Des chiffres comparatifs manquent toutefois pour une déclaration exacte.

Le climat de pression qui se répercute sur les collaborateurs entraîne des conséquences involontaires telles que des absences pour maladie (mot-clé: burnout), ainsi que des taux élevés d'absentéisme et de fluctuation. Pour les bureaux d'ingénierie et d'architecture, il est dans ce contexte de plus en plus difficile d'assumer la responsabilité en tant qu'employeur.

De plus – et ce n'est pas négligeable – la forte pression sur les collaborateurs augmente la propension aux erreurs dans le déroulement du travail.

*Il convient d'agir pour que dans tous les bureaux usic, les réglementations correctes en matière d'horaires de travail (et en particulier celles qui concernent les heures supplémentaires) soient connues et appliquées de manière uniforme.*

*Dans le même temps, il faudrait recueillir des données sur le niveau salarial dans les bureaux d'architecture et d'ingénierie et des chiffres comparatifs auprès des maîtres d'ouvrage et dans d'autres branches. Il serait ainsi possible de démontrer (p. ex. à l'aide de fourchettes salariales) l'écart présumé par rapport aux maîtres d'ouvrage et à d'autres branches.*

### 3.4 Qualité

Si un bureau d'ingénierie doit traiter un projet dont les honoraires sont fixés trop bas, les contrôles de la qualité risquent de ne pas s'effectuer avec tout le soin nécessaire. Il en résulte alors un risque de dommages qui, le cas échéant, discréditent la profession tout entière.

*Il s'agit de choisir des modèles d'honoraires assurant une bonne qualité des prestations (p. ex. honoraires selon le volume de travail pour les tâches que l'on ne peut définir exactement – p. ex dans la direction des travaux – en lieu et place d'honoraires forfaitaires).*

*Le principe des 4 yeux doit être la norme dans la branche, pour tous les intervenants sur le marché et dans tous les cas.*

*Le perfectionnement des collaborateurs revêt une grande importance, qu'il s'agisse de contrats de planification, rémunération, gestion des avenants, ou d'exigences techniques.*

### 3.5 La fonction du planificateur de confiance envers le maître de l'ouvrage

La fonction du planificateur de confiance en tant que garant des intérêts du maître de l'ouvrage ne se perçoit plus guère qu'en termes de contrats. Concrètement, les bureaux livrent exactement ce qui est commandé, et finalement payé. L'innovation et la créativité – jadis image de marque de la profession d'ingénieur – sont des mots qui ont de moins en moins cours.

On a ainsi tendance à oublier la plus-value économique que créent une planification globale, l'innovation et la créativité, l'optimisation et la qualité, une limitation des coûts globaux ainsi qu'une utilisation économique et efficace des ressources.

*Il convient de recentrer le rôle de l'ingénieur en tant que garant de la déontologie de la profession et des intérêts du maître de l'ouvrage. Cette tâche revient en priorité à l'association professionnelle elle-même, qui doit activer auprès des soumissionnaires la conscience de cette vocation; mais c'est aussi un thème qui s'inscrit dans les procédures d'acquisition.*

*En parallèle, il sied de rappeler aux maîtres d'ouvrage leur responsabilité dans le cadre du lien juridique résultant du contrat avec l'ingénieur (lien basé sur la confiance réciproque).*

## 4. Phénomènes sociaux

L'image professionnelle des ingénieurs, planificateurs, directeurs des travaux, dessinateurs en génie civil s'est certes améliorée ces derniers temps, mais ces professions restent parfois considérées comme peu attrayantes. D'une manière générale, il faut remarquer que la prestation du planificateur n'est pas suffisamment visible pour que la collectivité en prenne véritablement conscience, et que la majorité de la population ne sait en conséquence pas quelle est l'activité

du planificateur. La valeur de la prestation d'ingénieur pour la société dans son ensemble est ainsi méconnue, ce qui n'est pas pour favoriser la réputation de la branche ingénierie.

Les jeunes gens qui s'intéresseraient à une profession technique dans le domaine de la construction sont en outre rebutés par un environnement de travail qui, dans le contexte social actuel, est réputé inattrayant. Ils craignent une grande responsabilité pour une rémunération relativement faible, des horaires de travail non flexibles et une charge de travail généralement élevée.

*Il convient de faire en sorte que*

- *le public, la société, sache ce que les ingénieurs réalisent dans le contexte actuel;*
- *des conditions d'embauche modernes soient mises en œuvre (travail à temps partiel pour les hommes comme pour les femmes, horaires de travail souples, planification des vacances, etc.);*
- *des jeunes gens s'intéressent de nouveau davantage à la profession d'ingénieur;*
- *les diverses mesures des associations soient mieux coordonnées (concentration des forces).*

*La campagne d'image [www.les-ingeneurs-construisent-la-suisse.ch](http://www.les-ingeneurs-construisent-la-suisse.ch), le tram des ingénieurs à Zurich ainsi que d'autres efforts de cet ordre doivent se poursuivre.*

## V. Résumé des propositions de mesures

Dans le cadre de la présente analyse ont été examinés les conditions-cadres du marché pour les prestations de planification (ch. IV/IV) ainsi que le comportement sur le marché qu'elles impliquent pour les différents soumissionnaires (ch. IV/IV). Mention a également été faite de facteurs sociaux (ch. IV/IV).

Les diverses conclusions à en tirer ont permis de formuler des propositions de mesures concrètes à l'attention de l'usic et des entreprises membres de l'association. Ces propositions peuvent se résumer de la manière suivante:

*Procédures d'appel d'offres (thèmes pour des entretiens avec les autorités):*

- Intensifier la collaboration avec de grands maîtres d'ouvrage dans le but d'améliorer les procédures d'appel d'offres et d'adjudication;
- obtenir des améliorations au niveau de l'appréciation des offres, notamment une pondération plus faible du critère de prix ainsi qu'une meilleure utilisation des critères qualitatifs;
- appliquer de nouvelles procédures d'adjudication, permettant une évaluation séparée en matière de qualité (procédure à deux enveloppes, Quality Based Selection);
- renforcer de façon générale les phases initiales de projet (planification stratégique, études préliminaires, avant-projet).
- imposer une séparation systématique entre les prestations pouvant être définies à l'avance et celles qui ne sont pas connues, ainsi que des réglementations relatives aux honoraires distinctes pour ces deux formes de prestations; convenir systématiquement d'honoraires selon le volume de travail pour les prestations que l'on ne peut définir de manière exacte (p. ex. prestations de la direction des travaux);
- inciter les maîtres d'ouvrage à éviter les processus dans lesquels les acquisitions s'effectuent uniquement par des «acheteurs étrangers à la branche de la construction»;

- veiller à ce que la durée de validité des projets de référence soit allongée de manière générale, et à ce que des solutions en tandem soient possibles pour des personnes clés sans pour autant occasionner des charges administratives inutiles (p. ex. lettres de références).

*Souhaits sur le plan politique:*

- Poursuivre le lobbying en faveur d'un nouveau relèvement successif des valeurs seuils dans le domaine autorisé et préconiser un respect conséquent des valeurs seuils (ne pas rester volontairement en dessous des valeurs seuils);
- s'engager pour une large harmonisation des procédures d'appel d'offres.

*Offres et mesures de sensibilisation à l'attention des membres de l'usic:*

- Exploiter de manière conséquente le «service d'assistance Adjudication» de l'usic afin de s'opposer à des appels d'offres irréguliers ou inéquitables;
- promouvoir dans les bureaux la compréhension des décisions d'adjudication, dans le but d'éviter des recours;
- organiser régulièrement auprès des grands maîtres d'ouvrage une enquête au sujet du pipeline de projets;
- centrer davantage d'efforts sur la formation en matière de contrats et de responsabilité civile professionnelle, et encourager les membres à inclure dans leurs contrats des limitations de la responsabilité civile professionnelle;
- créer une bourse associative interne des capacités ou de l'emploi, permettant de pallier des situations de surcapacité ou sous-capacité;
- sensibiliser les membres usic à une application systématique et correcte des règles de travail du CCT;
- examiner la possibilité d'organiser une nouvelle enquête salariale, assortie de chiffres comparatifs (recueillis auprès des maîtres d'ouvrage ou dans d'autres branches) et de nouveaux concepts (fourchettes salariales).

*Bases contractuelles:*

- Lancer une initiative pour une révision complète des RPH, en particulier du modèle selon le coût de l'ouvrage.
- s'engager en faveur de planifications et exigences raisonnables en matière de délais.

*Relations publiques:*

- Faire connaître de manière conséquente la fonction de personne de confiance de l'ingénieur en tant que garant de la déontologie de la profession et des intérêts du mandant;
- poursuivre l'engagement visant à promouvoir l'image de la profession d'ingénieur.

Il faut espérer que la mise en œuvre des propositions de mesures présentées ci-dessus conduise à une amélioration durable de la pratique actuelle en matière d'appel d'offres et de rémunération. Si tel ne devait pas être le cas, l'usic ne pourra éviter d'argumenter avec davantage d'insistance face aux grands maîtres d'ouvrage (en particulier les CFF, l'OFROU, armasuisse, etc.) et à l'opinion publique. Il conviendrait en l'occurrence d'évoquer notamment une forte augmentation des ave-nants par rapport à la pratique actuelle si la situation ne devait pas s'améliorer.

## Annexe 1

### Dépenses planifiées dans le domaine des projets et de la planification (en millions de CHF)

Canton/Institution	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Remarques
CFF	72.5	72.5	72.5	80.0	80.0	80.0	
Office fédéral des routes		182.9	276.4	270.8	286.9		
Office fédéral des transports							
Office féd. des constructions et de la logistique							
armasuisse	7.1	9.4	8.2	8.2	8.2	8.2	
Canton d'Obwald	3.0	3.0	3.5	3.0	2.5	2.5	
Canton de Zurich			28.5	25.3	24.0		
Canton de Genève			7.0	9.0	8.0		
Canton du Tessin	11.8	12.6	3.2				2009: jusqu'à fin juillet 09
Canton de Soleure	29.6	17.5	24.0				
Canton de Schwyz			7.9	3.3	2.1		
Canton de Bâle-Ville	10.8	9.4	9.3	8.0	8.0	8.0	
Canton d'Argovie	23.6	26.3	30.9				2009: prévision à la fin de l'année
Canton d'Appenzell Rh.-Ext.	0.6	0.6					Chiffres sans direction des travaux ni conseil aux maîtres d'ouvrage
Canton de Lucerne			9.5	10.30	10.2		Pas de distinction possible entre nouveaux mandats de projet et de planification et mandats additionnels
Canton de Berne	29.0	24.0	27.0	35.0	38.0	39.0	Pas de distinction possible entre nouveaux mandats de projet et de planification et mandats additionnels Part de 70 à 80% pour des projets de routes nationales
Canton d'Uri							
Canton de Thurgovie							
Canton de Vaud			20.0	20.0	20.0		
Canton du Valais							
Canton de Fribourg							
Canton de Neuchâtel							
Canton du Jura							
Canton de Bâle-Campagne							
Canton des Grisons							
Canton de Zoug							
Canton de Glaris							
Canton de Nidwald							
Canton de Schaffhouse							
Ville de Berne	1.2	2.6	2.2				Chiffres 2009: état juillet 2009
Ville de Zurich							
Principauté du Liechtenstein							
Réseau BLS SA	2.7	2.4	3.5	3.4	4.4	4.5	
Alpiq Holding Ltd.							Ne donnent pas de chiffres
Nordostschweiz. Kraftwerke SA							Sur décision de la direction générale, aucune donnée n'est communiquée
Rhätische Bahn SA							
Axpo Holding SA							
BKW FMB Energie SA		0.5	0.5	0.5			

