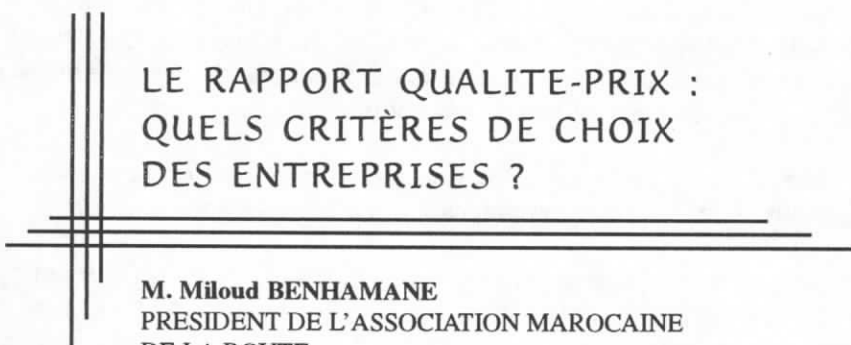




LE RAPPORT QUALITE-PRIX : QUELS CRITÈRES DE CHOIX DES ENTREPRISES ?

M. Miloud BENHAMANE
PRESIDENT DE L'ASSOCIATION MAROCAINE
DE LA ROUTE

Dans toute décision d'achat ou d'adjudication, l'appréciation du rapport qualité-prix n'est pas aisée. La qualité est assez difficile à évaluer quantitativement. C'est pourquoi les décideurs se focalisent souvent sur le critère prix, et sur le soumissionnaire le " moins disant ".

L'expérience historique prouve que la procédure qui privilégie systématiquement le soumissionnaire le " moins disant " est pénalisante à moyen et long terme . Pour décrocher le marché, dans une ambiance de concurrence , le soumissionnaire tend à être tellement " moins disant " , qu'il devient le plus souvent incapable d'achever correctement le marché. Il n'est donc pas étonnant de constater aujourd'hui la prolifération des problèmes ayant pour conséquence des détériorations précoces des ouvrages construits des résiliations , etc.....Et c'est la collectivité , qui devient ainsi lésée, en payant des sur-coûts cachés résultant de l'insuffisance de la qualité, et du non respect des délais contractuels.

Ce n'est donc qu'en apparence que les entreprises informelles ou sous-encadrées sont les plus compétitives, en offrant des prix très bas.

En réalité, il est de l'intérêt du maître de l'ouvrage, qu'il y ait des entreprises très bien organisées, structurées, encadrées, équipées et expérimentées. Même si leurs offres sont habituellement majorées par un sur-coût dû à l'importance de leurs infrastructures.

Le maître de l'ouvrage a donc intérêt à ne pas se décider uniquement sur la base du critère prix. IL doit également prendre en compte d'autres critères qui sont tout aussi importants : tels que l'encadrement de l'entreprise, ses équipements, la rectitude de sa gestion , le professionnalisme de ses cadres et agents d'exécution, le respect des normes, leur adhésion à l'esprit de la démarche qualité, etc... C'est le prix qu'il faut payer pour avoir une qualité correcte, et des ouvrages fonctionnels , efficaces, sûrs et durables.

**Monsieur le Président de séance,
Chers Collègues,
Mesdames et Messieurs,**

Il est très difficile de traiter ce thème polémique et d'actualité, auquel nous sommes tous quotidiennement confrontés, qui est d'apparence simple, mais qui est en fait assez délicat à maîtriser par tout décideur soucieux d'une vision à moyen et long terme. Je vais donc essayer d'apporter une réflexion modeste sur ce sujet que vous connaissez aussi bien que moi, et je compte sur vos suggestions ultérieurs pour enrichir le débat.

Dans nos relations économiques quotidiennes, parsemées par une série de décisions à prendre à l'achat et à la vente, la problématique du rapport qualité-prix resurgit constamment. Et si, sur le plan théorique, le choix intégrant les principaux critères décisifs est formellement assez évident, on constate malheureusement dans la pratique que le critère "prix" prédomine seul, au détriment des autres critères moins palpables.

Remarquons au passage que dans notre contexte actuel, les échanges marchands n'ont pas encore atteint les mêmes degrés de multiplicité et d'importance qu'ils ont dans les nations très développées d'aujourd'hui. En plus, notre niveau actuel de développement que l'on qualifie pudiquement de "en voie de développement", concourt lui aussi à ce que nos agents économiques privilégient souvent encore le prix par rapport à tous les autres critères.

Remarquons également que les concepts de "qualité", "normes", "standardisation", etc.....sont encore relativement récents dans notre culture nationale.

Aujourd'hui, nous commençons à parler du concept du "rapport qualité-prix". Cependant, nous ne connaissons pas de méthode d'application simple permettant d'évaluer de façon claire et précise, ce "rapport qualité-prix", car la qualité est assez difficile à évaluer quantitativement. Ainsi, on se contente souvent d'une appréciation sommaire qui est souvent beaucoup plus subjective qu'objective.

Il n'est pas étonnant dans ces conditions, que beaucoup de Maîtres d'ouvrages, même ceux qui sont les mieux intentionnés, essayent autant que possible de spécifier dans le cahier des prescriptions spéciales (CPS) les qualités principales ou minimales indispensables à la viabilité de l'ouvrage, et se contentent, sur la base de cet engagement contractuel, de choisir le soumissionnaire le " moins disant ".

Dans notre domaine de construction de routes, le marché se caractérise par un client institutionnel quasi unique. Heureusement qu'il a aujourd'hui des centres de décision qui deviennent de plus en plus décentralisés. Et chaque centre peut développer des habitudes et des styles plus ou moins particuliers.

Pour choisir l'adjudicataire parmi les soumissionnaires à l'appel d'offres, le maître d'ouvrage public recourt toujours au " moins disant ".

Sur ce plan là, notre pays dispose aujourd'hui d'une assez longue expérience, qui lui permet, avec le recul, d'apprécier quelles étaient les bonnes et les mauvaises pratiques d'adjudication des marchés. Les maîtres d'ouvrages institutionnels sont donc invités à analyser cette expérience historique, au moins pour se convaincre que, privilégier le critère prix seul, n'est pas la meilleure méthode.

Il est aujourd'hui acquis que la procédure qui focalise l'adjudication sur le choix du soumissionnaire le moins disant est pénalisante à long terme.

Les entreprises organisées et structurées ont souvent annoncé que la procédure du moins disant n'est pas pertinente. Parce qu'elle est injuste à l'égard des entreprises qui investissent aux niveaux de l'encadrement, de l'équipement et du respect des qualités et des délais.

Paradoxalement, ces entreprises qui font des efforts louables pour investir, s'équiper, s'encadrer, et pour soigner les qualités des ouvrages réalisés au profit du Maître d'ouvrage et de la collectivité, ces entreprises ont donc des sur-coûts, et ne peuvent pas être les moins disants.

Par contre, les entreprises informelles ou débutantes, qui sont sous-encadrées, sous équipées, peu fiscalisées, elles ont des charges réduites, et peuvent donc s'aventurer à offrir des prix très bas.

Cet état de chose n'est pas non plus dans l'intérêt du Maître de l'ouvrage, parce que le soumissionnaire le moins disant est parfois tellement " moins disant " qu'il devient incapable d'achever correctement le marché en question.

Il n'est donc pas étonnant de constater aujourd'hui la prolifération des cas de " mise en demeure ", de " résiliation des marchés ", de détérioration précoces des ouvrages construits, des recours en justice, des litiges, etc.....Ce phénomène prouve que le prix est loin d'être le critère le plus important.

Aujourd'hui dans notre pays, nous constatons un progrès de la généralisation de la prise de conscience des " coûts et des sur-coûts cachés ", notamment ceux résultant de l'insuffisance de la qualité , et du non respect des délais contractuels.

Dans le cadre de l'accélération actuelle de la mondialisation des échanges économiques et des marchés, la concurrence devient à l'échelle internationale de plus en plus agressive.

Elle se base essentiellement sur trois éléments fondamentaux, et qui sont : l'innovation, la qualité et le prix .

Ceci s'accompagne de l'exigence de respect de la normalisation et des dispositions de sécurité et d'écologie. Et l'ensemble des acteurs économiques de notre pays sont également contraints de s'adapter à cette évolution.

Toutes nos entreprises nationales devraient donc poursuivre une stratégie précise dans ce sens.

Posons nous alors quelques questions. Quel est le vrai moteur de la dynamique économique ? N'est-il pas la satisfaction à la fois du client final, du Maître de l'ouvrage , de l'entreprise qui réalise l'ouvrage, et de la collectivité ?

Quel est l'intérêt commun du Maître de l'ouvrage et de l'entreprise qui le réalise ? C'est que l'ouvrage soit réalisé avec la plus grande aisance possible, le plus rapidement possible, et qu'il remplisse exactement les fonctions pour lesquelles il était prévu, pendant un nombre minimum déterminé d'années.

Cela veut dire, qu'il est de l'intérêt du Maître de l'ouvrage que les entreprises de réalisation soient très bien organisées, structurées, encadrées, équipées, et très expérimentées.

Ainsi, mêmes si les entreprises informelles et les PME ont un rôle économique indéniable à jouer, ce ne sont pas elles qui vont tirer vers l'avant la locomotive du développement technologique et économique de notre pays.

L'intérêt de notre économie nationale, est que nos entreprises de façon générale, et celles des routes en particulier, réussissent rapidement leurs mise à niveau pour supporter, avec les moindres dégâts possibles, l'ouverture de notre marché sur l'économie développée de l'Union Economique Européenne. Et cette " mise à niveau ", ne peut être à la portée des entreprises informelles ou débutantes. Seules peuvent la réussir les entreprises très bien structurées, encadrées, outillées et capables d'assimiler rapidement les développements et les innovations technologiques.

De ce qui précède, il se dégage que le choix des entreprises de réalisation ne doit pas se limiter au critère prix. IL doit aussi se baser sur d'autres critères tout aussi importants, et qui sont :

- L'expérience de l'entreprise et ses références.
- L'encadrement de l'Entreprise ;
- Ses équipements et son matériel ;
- Le sérieux, la crédibilité et l'honnêteté de sa direction ;
- L'éducation des cadres et des agents d'exécution dans le sens du respect absolu des qualités exigées par le C.P.S, et les règles de l'art ;
- La gestion aisée et saine des ressources financières et humaines ;
- L'adhésion de l'entreprise à la démarche qualité.

C'est dans cet esprit que nous encourageons beaucoup les donneurs d'ordres et maîtres d'ouvrages qui appliquent dans les appels d'offres un système de présélection et de notation des différentes caractéristiques des soumissionnaires (telles que : encadrement, matériel, réalisations antérieures, mise en place d'un plan d'assurance qualité, etc.....).

Ce genre de système est un grand pas en avant, et doit être associé au système de qualification et classification pour les appels d'offre internationaux.

Pour cela, ce système doit être appliqué par des hommes connus par leur intégrité et leur impartialité ; par des procédures entièrement transparentes, avec information complète à chaque étape , de tous les soumissionnaires. Il est aussi souhaitable de prévoir une possibilité d'objection ou de recours pour les soumissionnaires qui se sentent lésés, ou qui veulent dénoncer des irrégularités de procédures, notamment dans le cadre d'une commission d'arbitrage paritaire.

En conclusion , nous réitérons notre appel au maîtres d'ouvrages, en leur disant qu'il est dans leur intérêt de ne pas baser leurs décisions uniquement sur le critère prix. Malgré sa difficulté relative, la procédure de prise en compte des autres critères pertinents garantit au Maître d'ouvrage : qualité, fonctionnalité, efficience , sécurité et durabilité.

Une réflexion poussée de la part des professionnels aboutira certainement à la mise en place des procédures de passation des marchés bénéficiant d'un consensus général.