

Table des matières

	Préface	V
	Avant-propos	1
Chapitre 1	Introduction	
	1.1 Contexte.....	5
	1.1.1 Liens entre la pratique et les aspects juridiques	5
	1.1.2 Prédominance de la moyenne pondérée	6
	1.2 Bases légales.....	7
	1.2.1 Accord GATT/OMC	8
	1.2.2 Législation européenne.....	9
	1.2.3 Législation suisse	11
	1.2.4 Législation française	12
	1.2.5 Législation belge.....	13
	1.2.6 Législation canadienne	14
	1.2.7 Synthèse des bases légales.....	15
	1.3 Difficultés liées à la terminologie	16
	1.3.1 Dénomination des procédures	16
	1.3.2 Offre la plus avantageuse économiquement ...	16
	1.3.3 Rapport qualité – prix	20
Chapitre 2	Définition des éléments constitutifs	
	2.1 Introduction.....	23
	2.2 Adjudicateur, décideur (adjudication, décision).....	23
	2.3 Offre, soumissionnaire, variante, action.....	24
	2.3.1 Clarification des termes	24
	2.3.2 Conditions d'utilisation.....	24
	2.4 Procédure, phase, problématique	26
	2.5 Critère	27
	2.5.1 Clarification des termes	27
	2.5.2 Conditions d'utilisation.....	28
	2.6 Performance, point, note, rang, notation, évaluation .	30

2.7	Importance, poids (des critères).....	30
2.8	Calculs, résultats	31
2.8.1	Clarification des termes	31
2.8.2	Conditions d'utilisation	31
2.9	Tableaux de synthèse	34

PREMIÈRE PARTIE

Principe de la somme pondérée

Chapitre 3	Contraintes pesant sur la moyenne pondérée	
3.1	Définition de la moyenne et de la somme pondérée...	37
3.1.1	Introduction.....	37
3.1.2	Définition	37
3.1.3	Exemple	38
3.1.4	Conditions d'utilisation.....	39
3.1.5	Petit retour sur le rapport qualité – prix.....	40
3.2	Transformation sur une échelle uniforme	40
3.3	Couverture de l'ensemble de l'échelle uniforme	43
3.3.1	Introduction.....	43
3.3.2	Maximum de l'échelle non garanti	44
3.3.3	Minimum de l'échelle non garanti	46
3.3.4	Maximum et minimum de l'échelle non garantis	48
3.3.5	Synthèse.....	49
3.4	Types d'échelle définis par des points de référence	50
3.4.1	Echelle définie entre les performances extrêmes	51
3.4.2	Echelle définie entre des bornes.....	52
3.4.3	Echelle définie entre des points d'ancrage.....	54
3.4.4	Echelle définie entre des points de référence mixtes	54
3.4.5	Synthèse.....	55
Chapitre 4	Importance et poids des critères	
4.1	Introduction.....	57
4.2	Obligation de publier les poids dans l'appel d'offres...	57
4.2.1	Jurisprudence suisse	57
4.2.2	Absence de poids et poids unitaires	59
4.3	Types de poids	59
4.3.1	Introduction.....	59
4.3.2	Définitions.....	60
4.3.3	Utilisation possible des types de poids.....	62
4.4	Méthodes de pondération.....	63
4.4.1	Pondération directe	63
4.4.2	Méthode GRAMP	63
4.4.3	Méthode MACBETH-Poids	64
4.4.4	Méthode des cartes – Poids	68
4.4.5	Méthode des coalitions.....	71
4.4.6	Synthèse sur les méthodes de pondération	72
4.5	Présentation des poids dans l'appel d'offres	72

Chapitre 5	Types de critère et transformation des échelles	
5.1	Types de critère	75
5.2	Formules de base pour la transformation des échelles	77
5.2.1	Critère à maximiser	78
5.2.2	Critère à minimiser	79
5.2.3	Adaptation aux autres types de point de référence	80
5.2.4	Synthèse	81
5.3	Transformation des critères cardinaux.....	81
5.3.1	Les critères cardinaux continus.....	81
5.3.2	Les critères cardinaux discrets.....	86
5.3.3	Synthèse.....	87
5.4	Transformation des critères ordinaux	88
5.5	Transformation des critères intermédiaires.....	89
5.5.1	Transformations traditionnelles	89
5.5.2	Méthode MACBETH-Cotes	90
5.5.3	Méthode des cartes-Notes	92
5.5.4	Synthèse sur la transformation des critères intermédiaires.....	94
5.6	Synthèse sur la transformation de l'échelle des critères	94
Chapitre 6	Un cas particulier: le critère « Prix »	
6.1	Introduction.....	97
6.1.1	Importance du critère « Prix »	97
6.1.2	Transformation et effet de bord	97
6.1.3	Note à attribuer à l'offre la meilleure marché ..	98
6.1.4	Définition des différents prix	99
6.2	Définition des formules utilisées.....	99
6.2.1	Type 1	100
6.2.2	Type 2	101
6.2.3	Type 3	102
6.2.4	Type 4	102
6.2.5	Sans type.....	104
6.3	Analyse des formules	105
6.3.1	Analyse de la structure des formules.....	105
6.3.2	Caractéristiques des formules	107
6.3.3	Synthèse.....	108
6.4	Impact de la formule de transformation sur le résultat	109
Chapitre 7	Notes pondérées et sous-critères	
7.1	Liens entre évaluation et pondération	113
7.2	Problèmes liés à l'utilisation directe de points	114
7.3	Pondération des sous-critères.....	118
7.4	Transformation des sous-critères	119
7.4.1	Transformations standard	119
7.4.2	Logique du OU	119
7.5	Agrégation des sous-critères	123

Chapitre 8	Limites de la moyenne pondérée	
	8.1 Introduction.....	127
	8.2 Deux limites importantes.....	128
	8.2.1 Incomparabilité.....	128
	8.2.2 Compensation.....	129
	8.3 Eléments de solution.....	130
	8.3.1 Exemple.....	130
	8.3.2 Relations par paire d'offres.....	131
	8.3.3 Propositions pour l'incomparabilité.....	133
	8.3.4 Identification de la compensation.....	136
	8.3.5 Prise en compte de la compensation et de l'incompatibilité.....	138

DEUXIÈME PARTIE

Conseils pratiques

Chapitre 9	Avant l'envoi de l'appel d'offres	
	9.1 Nombre de critères et d'échelons.....	143
	9.2 Règles supplémentaires de décision.....	145
	9.3 Test du modèle.....	146
	9.3.1 Introduction.....	146
	9.3.2 Test du modèle de décision.....	146
	9.4 Rôle de l'incertitude.....	150
	9.4.1 Prise en compte des imprécisions.....	150
	9.4.2 Développement de scénarios.....	151
	9.5 Problèmes divers en vue de l'évaluation.....	152
	9.5.1 Références et expérience des candidats.....	152
	9.5.2 Groupement d'étude, consortium et sous-traitance.....	153
	9.5.3 Synthèse des problèmes liés à la préparation de l'évaluation.....	154
	9.6 Divers.....	155
	9.6.1 La solution de la double enveloppe.....	155
	9.6.2 La solution de l'enveloppe recommandée.....	155
	9.6.3 Structure des dossiers.....	156

Chapitre 10	De l'ouverture des offres à la notification de la décision	
	10.1 Ouverture des offres.....	157
	10.2 Analyse des dossiers et évaluation des offres.....	158
	10.2.1 Contrôles de conformité.....	158
	10.2.2 Evaluation des offres.....	158
	10.3 Calculs et résultats.....	159
	10.3.1 Résultat de base et analyse de robustesse.....	159
	10.3.2 Contrôle des calculs.....	161
	10.3.3 Présentation des résultats.....	163
	10.4 Caractère contraignant des résultats pour l'adjudication.....	165

10.4.1	Introduction.....	165
10.4.2	Un cas rare: l'égalité stricte de score	165
10.4.3	Un cas plus fréquent: la quasi-égalité de score et la clause d'équivalence	168
10.4.4	Le cas général: une offre obtient le score le plus élevé.....	171
10.5	Communication de la décision d'adjudication	173

TROISIÈME PARTIE

Autres méthodes et autres décisions

Chapitre 11	Pour échapper à la moyenne pondérée	
11.1	Introduction.....	179
11.2	Cas du métro M2 à Lausanne (Suisse)	180
11.2.1	Explication par le tribunal.....	180
11.2.2	Analyse	181
11.2.3	Commentaire	183
11.3	Cas du métro de Porto (Portugal).....	183
11.3.1	Introduction.....	183
11.3.2	Présentation du cas	184
11.3.3	Conclusion	187
11.3.4	Commentaire	188
11.4	Cas de la machine à trier les paquets (France)	188
11.4.1	Introduction.....	188
11.4.2	Définition des éléments constitutifs.....	189
11.4.3	Agrégation	190
11.4.4	Pondération.....	191
11.4.5	Seuils.....	192
11.4.6	Résultats et analyse de robustesse.....	192
11.4.7	Commentaire	193
11.5	Cas du système d'information géographique (Italie) ...	194
11.5.1	Présentation du cas	194
11.5.2	Définition des éléments constitutifs.....	195
11.5.3	Conclusion	197
11.5.4	Commentaire de l'auteur de l'étude	197
11.5.5	Commentaire	197
11.6	Cas des équipements de traitement de données (Espagne).....	198
11.6.1	Introduction.....	198
11.6.2	Description du logiciel	198
11.6.3	Commentaire de l'utilisateur.....	199
11.7	Synthèse.....	199
11.7.1	Synthèse des cas présentés	199
11.7.2	Synthèse sur les solutions disponibles	200
Chapitre 12	Divers	
12.1	Procédure sélective	201
12.1.1	Définitions des termes	201

12.1.2 Bases légales	201
12.1.3 Répartition en catégories	203
12.1.4 Sélection d'un nombre donné de candidats	204
12.2 Perspectives d'avenir en Suisse	205
12.2.1 Niveau de maîtrise par les acteurs	205
12.2.2 Recentrage autour du SIMAP et du GIMAP	205
12.2.3 Interventionnisme des instances de recours.....	206
12.3 Conséquences des erreurs de calcul	209
12.3.1 Choix de l'adjudicataire	209
12.3.2 Incertitudes sur la procédure.....	210
12.3.3 De la chance réelle d'obtenir le marché.....	210
12.4 De l'usage de certains termes.....	210
12.4.1 Objectivité, subjectivité, arbitraire, abus du pouvoir d'appréciation.....	210
12.4.2 Rationalité	212
12.5 Conflit entre transparence et concurrence.....	213
12.5.1 Introduction.....	213
12.5.2 Avis du Conseil de la concurrence (France).....	213
12.5.3 Commentaire et propositions.....	214

QUATRIÈME PARTIE

Informations utiles pour la mise en œuvre

Chapitre 13	Vers une mise en œuvre des règles	
13.1	Résumé des règles	219
13.1.1	Pour les adjudicateurs	219
13.1.2	Pour les instances de recours	222
13.1.3	Pour les autorités	222
13.2	Description de l'applicatif MP2.....	223
13.2.1	Introduction.....	223
13.2.2	Page d'accueil	223
13.2.3	Pondération des critères.....	224
13.2.4	Définition des critères et test du modèle	225
13.2.5	Evaluation des offres sur les critères	225
13.2.6	Tableau des notes	227
13.2.7	Analyses diverses	227
13.2.8	Impression	229
Chapitre 14	Outils	
14.1	Bibliographie.....	231
14.2	Législation	234
14.2.1	Accords internationaux.....	234
14.2.2	Confédération helvétique	234
14.2.3	Cantons suisses	234
14.2.4	Union européenne	234
14.2.5	Autres	235
14.3	Jurisprudence.....	235
14.3.1	Confédération helvétique	235

14.3.2 Cantons suisses	235
14.3.3 Union européenne et Etats membres	236
14.3.4 Canada	236
14.4 Adresses Internet	236
14.4.1 Publication des appels d'offres	236
14.4.2 Aspects pratiques	236
14.4.3 Logiciels	237
14.4.4 Autres	237
14.5 Acronymes, abréviations, symboles	237
14.5.1 Acronymes et abréviations	237
14.5.2 Symboles	239
14.6 Index et glossaire	240
14.6.1 Index	240
14.6.2 Glossaire français – allemand – italien – anglais	246