

Séminaire Bâtiment Durable

MARCHES PUBLICS DURABLES

07 octobre 2016

Vers une décision conforme au système de valeurs des décideurs

Jean-François VANSNICK
VALUE FOCUSED CONSULTING





OBJECTIF(S) DE LA PRÉSENTATION

- Le plus important, lors de la réalisation d'un appel d'offres, est que celui-ci conduise au choix du soumissionnaire qui répond le mieux aux préoccupations, besoins, aspirations et exigences du pouvoir adjudicateur.
- C'est la raison pour laquelle, lors de la conception d'un appel d'offres, il est essentiel qu'une réflexion approfondie soit menée sur le système de valeurs au nom duquel le choix du soumissionnaire sera effectué.
- Dans le cadre des marchés publics, l'**explicitation précise du système de valeurs du pouvoir adjudicateur** devrait constituer la **base de tout appel d'offres**.
- Notre but est de vous sensibiliser à ce processus de réflexion préalable



PLAN DE L'EXPOSÉ

- I. Explicitation du système de valeurs au nom duquel la décision doit être prise
- II. L'importance des critères lors de la réalisation d'un appel d'offres
- III. L'explicitation des attentes du pouvoir adjudicateur : le secret de la réussite d'un marché



I. L'EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Une explicitation précise du système de valeurs au nom duquel la décision doit être prise comporte quatre grandes étapes.

1. *Construction d'une **famille de critères** explicitant les préoccupations du décideur.*
2. *Spécification des **attentes (aspirations, besoins, exigences)** du décideur pour chaque critère de qualité*
3. *Détermination des **rôles respectifs des critères de qualité** aux yeux du décideur.*
4. *Explicitation de la **position du décideur sur le plan financier** dans le cadre de l'appel d'offres considéré.*



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Dans le cadre du présent exposé, nous aborderons plus en détail ce qui fait que la décision est conforme au système de valeurs, à savoir :

*L'importance de la construction d'une **famille de critères** explicitant les préoccupations du décideur*

*La spécification des **attentes** (**aspirations, besoins, exigences**) du décideur pour chaque critère de qualité*



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Intérêt d'une spécification précise du système de valeurs du pouvoir adjudicateur

Outre le fait de conduire au choix de l'offre qui, parmi toutes les offres acceptables, est la plus conforme au système de valeurs du pouvoir adjudicateur, la spécification précise de ce système de valeurs est aussi intéressante pour les décideurs car cela

- stimule la réflexion sur leurs valeurs, ce qui leur est très utile lorsqu'ils doivent argumenter le choix de l'offre finalement retenue,
- favorise la création (par les soumissionnaires) d'offres bien adaptées à leurs préoccupations et à leurs attentes,
- rend leur appel d'offres plus transparent et plus difficilement attaquable.



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Première étape : construction d'une famille de critères
explicitant les préoccupations des décideurs

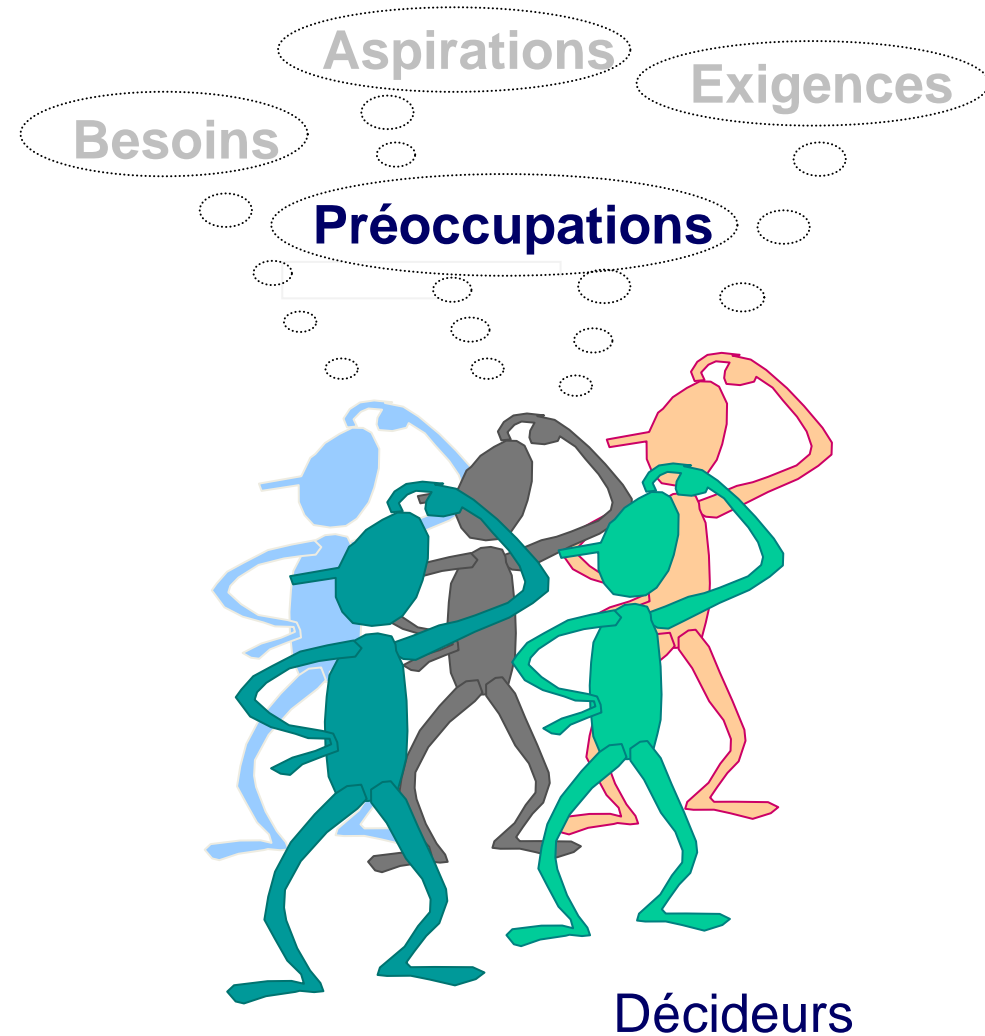
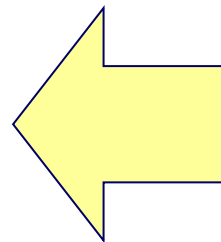
Construction d'une famille de critères

Cr_1

Cr_2

⋮

Cr_K





I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Première étape : construction d'une **famille de critères**
explicitant les préoccupations des décideurs

Notion de critère

Un **critère** est un axe d'intérêt pour les décideurs

- sur lequel les offres peuvent avoir des performances différentes
- et • qui peut servir de base à l'expression de jugements d'appréciation concernant ces performances.

*Pour qu'un axe d'intérêt puisse être considéré comme un critère,
les décideurs doivent être capables*

- *d'imaginer quelques performances pouvant être atteintes sur cet axe d'intérêt*
- et • *de ranger ces performances par ordre d'attractivité décroissante.*

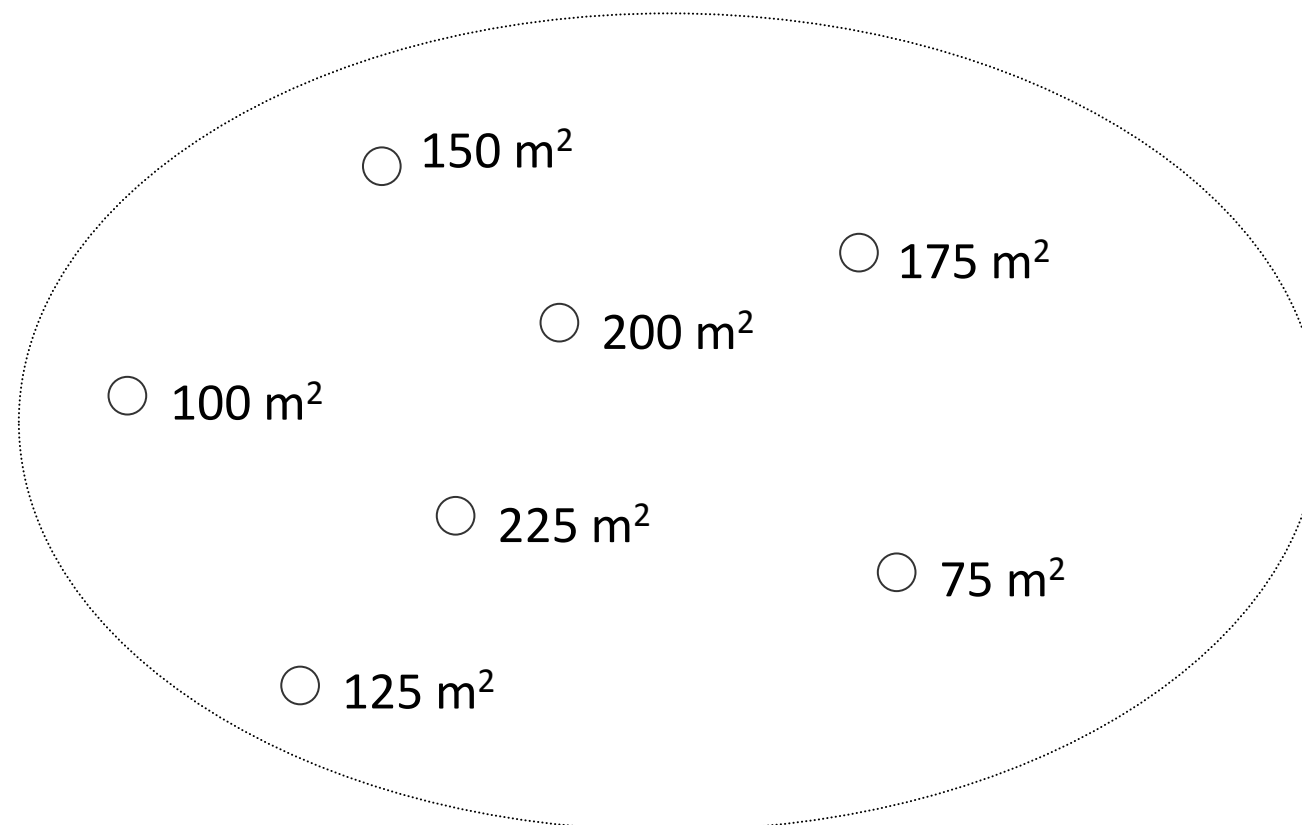


I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Exemple 1 : « superficie du local »

(dans le cadre d'un problème de choix d'un local - à louer - pour l'installation d'une petite entreprise d'imprimerie et de photocopie)

Performances associées à cet axe d'intérêt par les décideurs





I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Exemple 1 : « superficie du local »

(dans le cadre d'un problème de choix d'un local - à louer -
pour l'installation d'une petite entreprise d'imprimerie et de photocopie)

**Rangement de ces performances
par ordre d'attractivité décroissante**

○ 225 m²



○ 200 m²



○ 175 m²



○ 150 m²



○ 125 m²



○ 100 m²



○ 75 m²

**critère
quantitatif**



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Exemple 2 : « qualité de prononciation de l'anglais »
(dans le cadre d'un problème de choix d'un chargé
de communication pour une entreprise)

Performances associées à cet axe d'intérêt par les décideurs

- Légers problèmes de prononciation
mais qui ne nuisent pas à la communication
- Prononciation parfaite; on dirait
un anglophone de naissance
- Problèmes de prononciation si graves que
le discours est pratiquement inintelligible
- Des problèmes de prononciation exigent
une attention soutenue et peuvent
occasionnellement conduire au malentendu
- Bonne prononciation; peu
de traces d'accent étranger
- Très difficile à comprendre à cause
de problèmes de prononciation : on
doit souvent demander de répéter
- Toujours intelligible, malgré
l'existence d'un accent défini



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Exemple 2 : « qualité de prononciation de l'anglais »
(dans le cadre d'un problème de choix d'un chargé
de communication pour une entreprise)

**Rangement de ces performances
par ordre d'attractivité
décroissante**

**Critère
qualitatif**

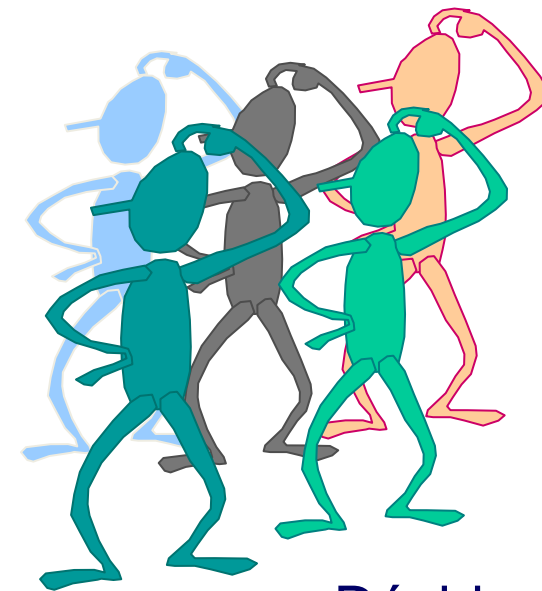
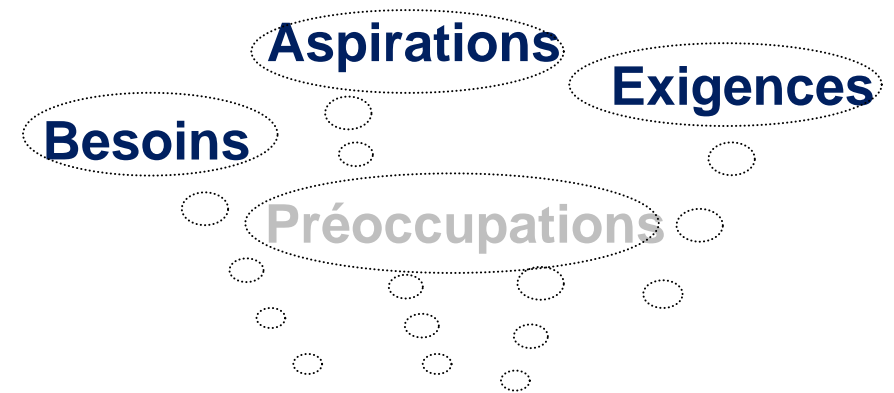
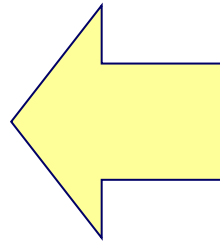
- Prononciation parfaite; on dirait un anglophone de naissance
↓
- Bonne prononciation; peu de traces d'accent étranger
↓
- Toujours intelligible, malgré l'existence d'un accent défini
↓
- Légers problèmes de prononciation mais qui ne nuisent pas à la communication
↓
- Des problèmes de prononciation exigent une attention soutenue et peuvent occasionnellement conduire au malentendu
↓
- Très difficile à comprendre à cause de problèmes de prononciation : on doit souvent demander de répéter
↓
- Problèmes de prononciation si graves que le discours est pratiquement inintelligible



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Deuxième étape : spécification des **attentes**
des décideurs pour chaque critère de qualité.

② Spécification, pour chaque critère de qualité, des performances correspondant aux aspirations, besoins et exigences des décideurs sur ce critère.



Décideurs



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Deuxième étape : spécification des **attentes**
des décideurs pour chaque critère de qualité.

Sur le plan pratique, cette deuxième étape est réalisée en demandant aux décideurs de spécifier, pour chaque critère de qualité **Cr** :

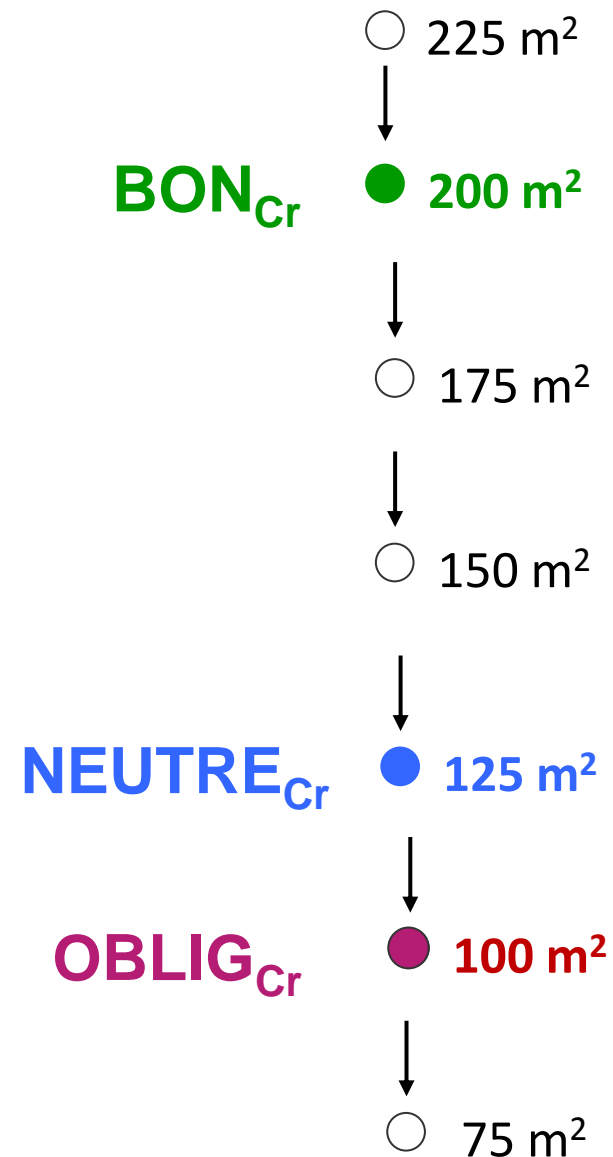
- la performance qu'ils désireraient voir atteinte sur **Cr** (notation **BON_{Cr}**) ,
- la performance qui correspond à leurs besoins sur **Cr**, celle en dessous de laquelle ils n'aimeraient pas descendre sur **Cr** (notation **NEUTRE_{Cr}**) ,
- la performance en dessous de laquelle ils n'accepteraient pas de descendre sur **Cr** (notation **OBLIG_{Cr}**) .



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Exemple : critère de qualité « superficie du local »

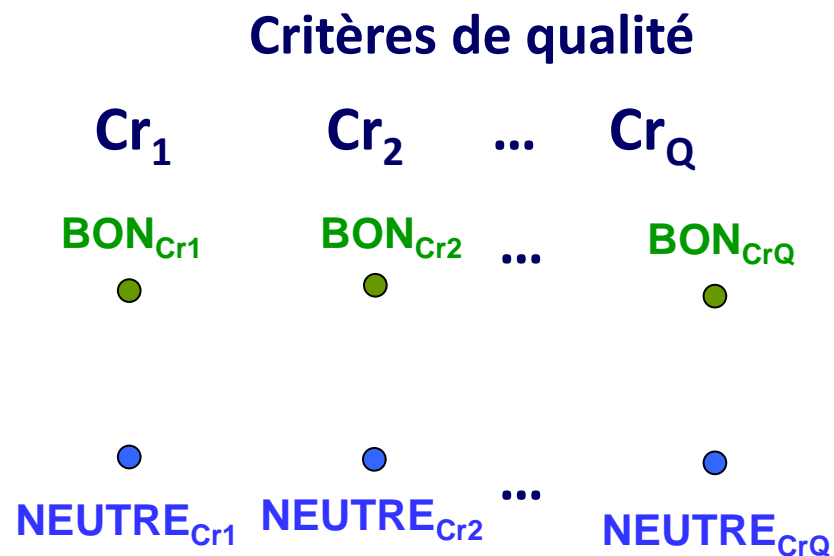
Performances associées à ce critère C_r par les décideurs et rangées
par ordre d'attractivité décroissante





I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Troisième étape : Détermination des rôles respectifs des critères de qualité aux yeux des décideurs



③ Détermination de l'importance relative que les décideurs accordent aux passages de

$NEUTRE_{Cr1}$ à BON_{Cr1}
 $NEUTRE_{Cr2}$ à BON_{Cr2}
...
 $NEUTRE_{CrQ}$ à BON_{CrQ}



I. EXPLICITATION DU SYSTÈME DE VALEURS AU NOM DUQUEL LA DÉCISION DOIT ÊTRE PRISE

Quatrième étape : Explicitation de la **position des décideurs** sur le plan financier dans le cadre de l'appel d'offres considéré

Critères de qualité

Cr_1 Cr_2 ... Cr_Q

BON_{Cr1}

BON_{Cr2}

BON_{CrQ}

NEUTRE_{Cr1}

NEUTRE_{Cr2}

NEUTRE_{CrQ}

- 4 Demander aux décideurs de spécifier combien, au maximum, ils seraient prêts à payer pour passer d'une offre **NEUTRE** sur tous les critères de qualité à une offre **BONNE** sur tous les critères de qualité, *tout en restant à l'intérieur de leur budget* .



II. L'IMPORTANCE DES CRITERES LORS DE LA REALISATION D'UN APPEL D'OFFRES



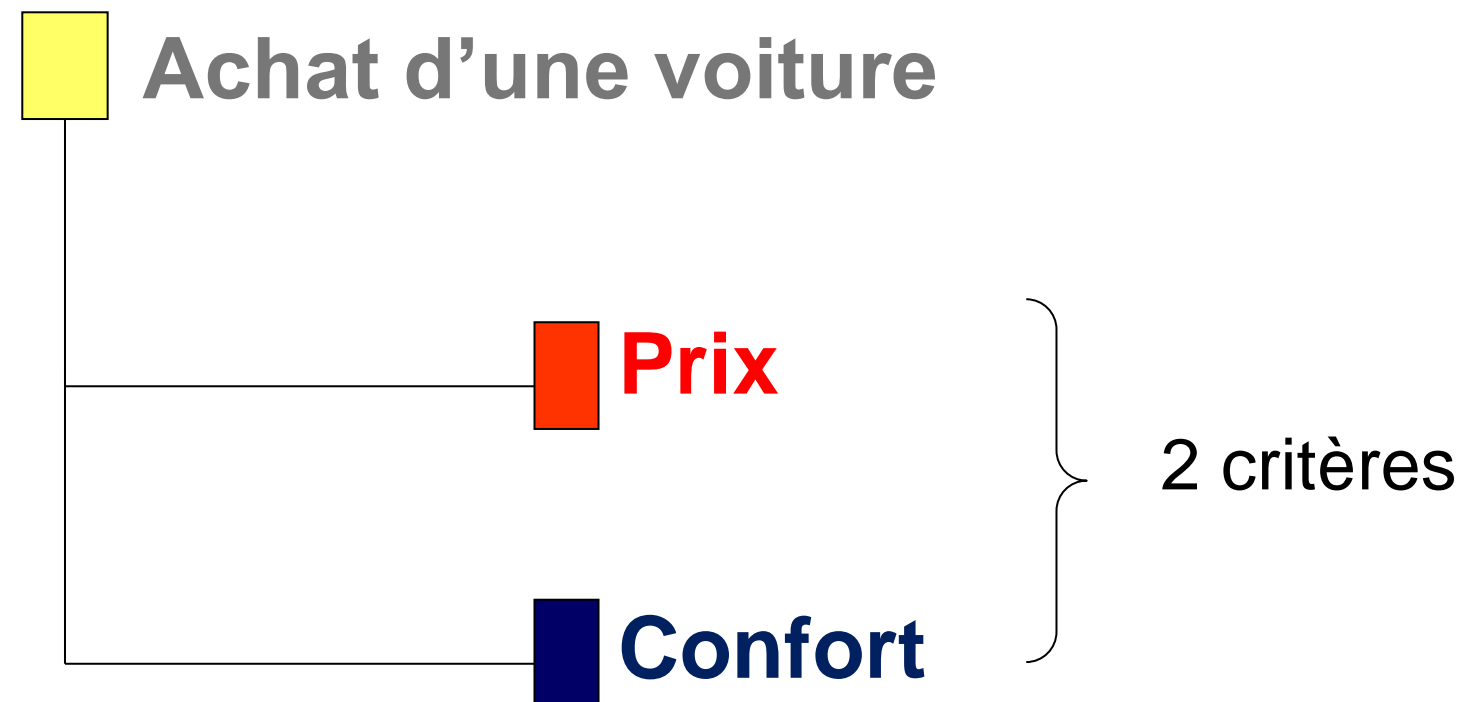
L'IMPORTANCE DES CRITERES

En matière de marchés publics, la législation européenne oblige le pouvoir adjudicateur à publier la pondération des critères lorsque l'appel d'offres atteint un certain montant.

Aucune information n'est cependant donnée sur la signification des poids associés aux critères. On entend souvent dire que ces poids doivent traduire l'importance relative que les décideurs accordent aux critères.

Mais, en pratique, cela ne veut rien dire ; en fait, cela ne fait que reporter le problème sur la notion d'importance relative des critères, notion qui n'est définie nulle part : où peut-on trouver la signification opérationnelle de l'affirmation « tel critère est plus important que tel autre » ?

**Un exemple concernant la notion d'importance relative
des critères : achat d'une voiture pour un ami**



Le **prix** est plus important que le **confort**

	Prix	Confort
Voiture A	20000 €	Moyen (□)
Voiture B	21000 €	Excellent (+ +)

Le critère « **Prix** »
est plus important que
le critère « **Confort** ».

Quelle voiture acheter ?

	Prix	Confort
Voiture A	20000 €	Moyen (□)
Voiture B	21000 €	Excellent (+ +)

Le critère « **Prix** »
est plus important que
le critère « **Confort** ».

Quelle est la signification opérationnelle de l'affirmation
« tel critère est plus important que tel autre » ?

	Prix	Confort
Voiture A	20000 €	Moyen (□)
Voiture B	21000 €	Excellent (+ +)

Le critère « **Prix** »
est plus important que
le critère « **Confort** ».

Lorsqu'on utilise, pour agréger les critères,
la « somme pondérée »,
il est impossible de donner une signification opérationnelle
à la notion d'importance relative des critères.

L'IMPORTANCE DES CRITERES

Un exemple de « dérive financière » due à une détermination inadéquate des poids des critères

Une institution publique a récemment lancé un appel d'offres.

Comme elle le fait habituellement, pour chaque critère, elle a décidé d'évaluer les performances des offres qu'elle allait recevoir sur l'échelle [0, 100].

Ayant entendu parler des critiques sur le choix d'une telle échelle et de l'intérêt de spécifier un repère, elle a pris la précaution de définir, pour chaque critère de qualité **Cr**, non seulement les performances qui mériteraient les notes 0 et 100 mais encore les performances **Neutre_{Cr}** et **Bon_{Cr}** qui correspondent respectivement à ses besoins et à ses aspirations sur le critère **Cr**.

Pour être conforme à ce qui se fait dans le système scolaire, elle a attribué aux performances **Neutre_{Cr}** et **Bon_{Cr}** respectivement les notes **60** et **90**.

Cette institution publique a aussi réfléchi à ce qu'elle serait prête à payer pour passer d'une offre que serait « Neutre » sur tous les critères de qualité à une offre qui serait « Bonne » sur tous les critères de qualité.

C'est la première fois qu'elle se posait une telle question et elle se trouvait un peu désemparée.

Après s'être renseignée, elle a appris qu'au Québec, ce même type de question se posait et qu'on pouvait y répondre non pas sous forme absolue [un nombre d'euros] mais sous forme relative [un pourcentage – compris entre 10% et 20% – du prix d'une offre qui serait « Neutre » sur tous les critères de qualité].

Une telle réponse lui paraissait plus facile à donner.

Après avoir pas mal réfléchi, l'institution acquit la conviction que, pour passer d'une offre qui satisferait tous ses besoins (ce qui permet quand même de « vivre ») à une offre qui satisferait toutes ses aspirations, elle serait prête à payer au maximum 20% en plus que le prix d'une offre qui satisferait tous ses besoins.

Cependant, elle arrêta là ses réflexions et, pour ne pas prendre de risque, elle lança son appel d'offres en pondérant les critères comme elle le faisait depuis des années, c'est-à-dire en accordant un poids de **0,6** à l'ensemble des critères de qualité et un poids de **0,4** au critère prix (pensant ainsi montrer aux soumissionnaires qu'à ses yeux, la qualité était plus importante que le prix).

Suite à son appel d'offres, l'institution publique a reçu deux offres régulières :

- l'offre **N** dont la performance sur chaque critère de qualité est « Neutre » et dont le prix est de 100 000 €
- l'offre **B** dont la performance sur chaque critère de qualité est « Bonne » et dont le prix est de 170 000 € .

La note globale de chaque offre fut alors calculée en utilisant la formule habituelle :

Note globale de l'offre **X**

$$= \frac{\text{prix le plus bas}}{\text{prix de l'offre X}} \star 100 \star 0,4 + [\text{Note pour la qualité de l'offre X}] \star 0,6$$

$$\text{Note globale de l'offre N} = \frac{100\ 000}{100\ 000} \star 100 \star 0,4 + [60] \star 0,6 = 76$$

$$\text{Note globale de l'offre B} = \frac{100\ 000}{170\ 000} \star 100 \star 0,4 + [90] \star 0,6 = 77,53$$

Ce résultat mathématique les a conduit à choisir l'offre **B** ce qui,

- ♦ d'une part, ne correspondait pas à la position qu'ils avaient adopté sur le plan financier après mûres réflexions
- et
- ♦ d'autre part leur coûta très cher.



CE QU'IL FAUT RETENIR DE L'EXPOSÉ

**III. L'EXPLICITATION DES ATTENTES DU
POUVOIR ADJUDICATEUR :
LE SECRET DE LA RÉUSSITE D'UN APPEL
D'OFFRES**



L'EXPLICITATION DES ATTENTES DU POUVOIR ADJUDICATEUR : LE SECRET DE LA RÉUSSITE D'UN APPEL D'OFFRES

Ce qui justifie le temps et les efforts que beaucoup de gens sont prêts à consacrer à une activité de prise de décision, c'est que certaines décisions sont plus attractives (plus désirables) que d'autres **compte tenu de leurs attentes.**

Dans toute situation de décision, demander aux décideurs d'explicitier clairement leurs attentes est la chose la plus naturelle qui soit et la meilleure garantie de la réussite du processus de décision.

En pratique, une telle demande commence par l'explicitation des attentes des décideurs sur chaque critère de qualité **Cr**, ce qui conduit à la spécification des performances **BON_{Cr}** , **NEUTRE_{Cr}** et **OBLIG_{Cr}** qui correspondent aux aspirations, besoins et exigences des décideurs sur **Cr**.



L'EXPLICITATION DES ATTENTES DU POUVOIR ADJUDICATEUR : LE SECRET DE LA RÉUSSITE D'UN APPEL D'OFFRES

La connaissance de ces trois performances sur chaque critère de qualité est fondamentale à plus d'un égard.

D'abord elle est indispensable pour pouvoir assurer la transparence du processus de décision (★).

Ensuite, la connaissance de **BON_{Cr}** et **NEUTRE_{Cr}** (pour chaque critère de qualité **Cr**) permet de poser aux décideurs les « vraies » questions concernant :

- les rôles respectifs qu'ils veulent faire jouer aux critères de qualité lors de la prise de décision
- leur position sur le plan financier dans la situation de décision en cours

(ce qui correspond à l'explicitation de leurs attentes concernant le critère Prix)

(★) Le fait que la législation européenne sur les marchés publics n'impose pas au pouvoir adjudicateur de donner ces informations constitue probablement l'une des causes de l'absence de transparence constatée dans beaucoup de marchés publics !



L'EXPLICITATION DES ATTENTES DU POUVOIR ADJUDICATEUR : LE SECRET DE LA RÉUSSITE D'UN APPEL D'OFFRES

Enfin, les performances **BON_{Cr}** et **NEUTRE_{Cr}** constituent un repère sur chaque critère de qualité **Cr**, ce qui est indispensable afin de pouvoir :

- évaluer de manière intrinsèque les offres sur chaque critère de qualité
- définir, sur le plan technique, une unité de mesure (★) de la valeur (attractivité, désirabilité) des offres et entrer ainsi dans le monde des nombres cardinaux et des mathématiques signifiantes.

(★) Certains parlent de « points » lorsqu'ils évaluent les offres sur les critères, comme s'ils prenaient le « point » comme unité de mesure. Mais comment cette unité de mesure « point » est-elle définie ? Sans repère, on ne peut pas le faire ! La méthode par points est une méthode pseudo-scientifique car elle ne repose, sur le plan mathématique, sur aucune base solide. Elle peut très facilement être attaquée en justice.

Dès qu'on dispose d'un repère, on peut par contre définir de façon précise une unité de mesure de la propriété à laquelle on s'intéresse comme cela se fait depuis longtemps dans le domaine scientifique



MERCI POUR VOTRE ATTENTION



OUTILS, SITES INTERNET, SOURCES :

- La méthode MACBETH : www.m-macbeth.com
- Un séminaire de deux jours consacré à cette question à l'Université de Mons en janvier 2017 :
http://portail.umons.ac.be/FR/universite/partenaires/extension_U MONS/formations_specifiques/ESIMAP/Pages/default.aspx
- Arrêt du Conseil d'Etat n°166.770 du 16 janvier 2007 : INASEP c/ Namur Assainissement
- Un ouvrage papier : **Adjuger un marché au mieux-disant**, Jacques Pictet, Dominique Bollinger - Presses universitaires romandes, 2003 :
<https://books.google.be/books?id=r5qF08l7ajcC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>



CONTACT



Jean-François et Jean-Claude VANSNICK

Associés-gérants

VALUE FOCUSED CONSULTING

Rue Peintre Léon Devos, 21

7100 La Louvière

 : 064 22 84 50

E-mail : Vfconsulting@voo.be

www.m-macbeth.com

