

Zeitschrift: Ingénieurs et architectes suisses
Band: 122 (1996)
Heft: 14

Vereinsnachrichten

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 22.05.2025

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

La situation de l'emploi dans les bureaux d'étude

26

1^{er} trimestre 1996

Enquête réalisée pour la première fois par le Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de l'EPFZ

En collaboration avec le KOF et la Conférence suisse de la construction (SBK), la SIA a élaboré un nouveau questionnaire relatif à la situation de l'emploi dans la branche des études. Nous ne présentons ci-après qu'un commentaire des premières données chiffrées recueillies et interprétées par le KOF. En effet, les modalités de cette nouvelle collaboration avec le KOF, ainsi que la forme à donner à la publication des résultats font encore l'objet de négociations; dans cette optique, l'année 1996 est une phase d'essai devant permettre d'ajuster les besoins respectifs de la SIA, de la SBK et du KOF.

Alors qu'une moyenne de 1400 membres de la SIA participaient jusqu'ici à nos enquêtes, le KOF a exploité les réponses de 713 membres pour brosser le tableau conjoncturel du 1^{er} trimestre 1996. Quant aux données chiffrées et aux graphiques utilisés jusqu'à fin 1995 pour présenter l'évolution de la situation, ils ne peuvent être repris et complétés par les résultats obtenus par le KOF pour la période du premier trimestre 1996. Nous devons donc considérer que les variations parfois très marquées qui ont été relevées dans les réponses à des questions identiques ne reflètent pas uniquement des modifications effectives du marché intervenues entre les deux périodes d'enquête. Pour une part importante, ces variations sont beaucoup plus probablement dues à des facteurs de distorsion méthodologiques notamment.

Or un mode d'interprétation inadéquat livrerait des conclusions erronées, entraînant l'introduction de mesures inadaptées. C'est pourquoi les trois organismes concernés doivent d'abord s'en-

tendre sur une manière univoque d'établir et de présenter ces résultats. Dans cette perspective, nous prions nos membres de bien vouloir nous faire part de leurs propres expériences et constatations en ce qui concerne les enquêtes conjoncturelles en question.

La politique de prix pratiquée par les pouvoirs publics a des effets désastreux

L'évaluation des réponses à l'enquête conjoncturelle pour le 1^{er} trimestre 1996 montre que, malgré le niveau déjà très bas de leurs honoraires, 54 % des bureaux d'étude craignent une nouvelle chute de ceux-ci pour les mandats à venir. Les concepteurs observent en effet que les responsables des soumissions publiques se voient aujourd'hui contraints d'attribuer les mandats à qui présentera l'offre la plus basse.

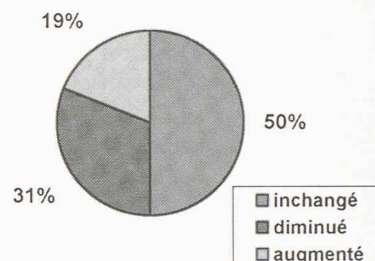
Or la sélection résultant de cette politique du plus bas prix écarte des marchés publics des concepteurs compétents et respectueux de la qualité, car les barèmes d'honoraires agréés par les pouvoirs publics ne leur permettent même plus de couvrir leurs frais. Dans le contexte de récession qui frappe actuellement la profession, on constate donc que, comme maître de l'ouvrage, l'Etat exerce son pouvoir économique au détriment des bureaux d'étude de taille moyenne.

Diminution des mandats en portefeuille en dépit d'honoraires en baisse

Alors que, pour quelque 50 % des bureaux ayant répondu à l'enquête, le portefeuille de mandats stagne à un niveau médiocre, 31 % annoncent encore une diminution et seuls 19 % voient leurs réserves de travail augmenter.

Sans modification des effectifs actuellement employés, les mandats assurés par contrat correspondent à une réserve de travail de 6,5 mois environ. Les architectes annoncent des réserves pour 7 mois,

Volume de mandats



tandis que le volume de travail acquis assure un peu plus de 6 mois d'occupation dans les bureaux d'ingénieurs.

Valeur totale des mandats à la baisse

Pour la première fois, l'enquête incluait une question directe pour tenter de préciser l'évolution de la valeur totale des mandats traités. Aux études achevées durant le 1^{er} trimestre 1996 correspond une valeur construite en diminution par rapport aux rentrées de mandats annoncées au dernier trimestre 1995.

Pour la période en revue, 41 % des bureaux font face à un abaissement de la valeur totale des ouvrages étudiés, 43 % signalent une stagnation de cette valeur et seules 16 % des réponses font état d'une rentrée de mandats en hausse par rapport au trimestre précédent.

Dans la phase actuelle de fléchissement de la conjoncture dans le secteur de la construction, l'extrapolation de données relatives aux mandats d'étude afin de déterminer l'évolution de la valeur des ouvrages fournit un résultat qui pêche par excès d'optimisme. En effet, les chiffres présentés ici correspondent en partie à des projets qui ne déboucheront pas sur une réalisation concrète pour le moment.

Au seuil d'une embellie conjoncturelle, c'est le mouvement inverse qui se produit et les chantiers prennent le pas sur les études. Les activités de construction sont alors nettement plus importantes que ne le laisseraient supposer les nou-

	En hausse	Identique	En baisse	+/-
Total des constructions	16 %	43 %	41 %	-25 %
Logements	16 %	41 %	43 %	-27 %
Industrie/artisanat	11 %	46 %	43 %	-32 %
Secteur public	18 %	42 %	40 %	-22 %
Bâtiment	16 %	42 %	42 %	-26 %
Génie civil	11 %	55 %	34 %	-23 %

Taille des bureaux	1 à 10 pers.	10 à 100 pers.	plus de 100 pers.
Part du marché de la rénovation/transformation	39 %	31 %	21 %

Part du marché de la rénovation/transformation par spécialités

Bureaux d'architectes	41 %
Bureaux d'ingénieurs	17 %
- génie civil	14 %
- installations du bâtiment	39 %
- génie rural et géomètres	5 %
- autres spécialités	16 %

veaux mandats d'étude annoncés. De même, des projets mis en veilleuse sont réactivés, ce qui débouche souvent sur de fâcheux goulets d'étranglement.

Participation des bureaux d'étude à des projets de rénovation et de transformation

Pour la première fois, l'enquête introduit également une distinction entre petits, moyens et grands bureaux, ce qui est particulièrement intéressant pour évaluer la part de chaque catégorie sur le marché de la rénovation/transformation.

Situation d'affaires actuelle et prévisions

56 % des bureaux ayant participé à l'enquête jugent la marche de leurs affaires satisfaisante, mais ils ne sont plus que 12 % à la qualifier de bonne, tandis que les 32 % restants se trouvent dans une situation économique déplorable. Il est frappant de constater que sur ce point, aucun écart significatif ne se dégage selon la spécialité ou la taille des bureaux.

Deux tiers des bureaux s'attendent à une rentrée de mandats en stagnation pour le deuxième trimestre et 21 % craignent même un recul. Seules 13 % des réponses se risquent à un pronostic favorable pour les trois mois à venir.

En ce qui concerne l'évolution de leur personnel, 96 % des bureaux s'attendent à une stagnation ou une diminution des effectifs.

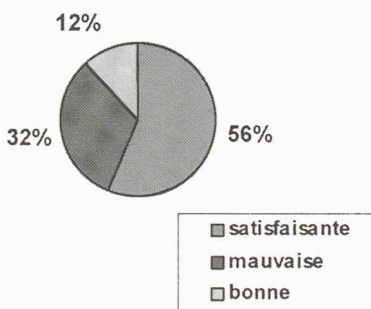
Quant à l'évolution des affaires au cours des six prochains mois, les réponses témoignent d'un profond pessimisme: 90 % des bureaux ne pronostiquent aucune amélioration, lorsqu'ils ne s'attendent pas à une nouvelle dégradation de leur situation.

Interprétation des données par régions

En valeur moyenne, les réserves de travail dans les sept zones écono-

miques considérées dans notre interprétation s'établissent à 6,5 mois. Par régions, le Tessin vient en tête avec 7,5 mois, tandis que ce chiffre tombe à 6,1 en Suisse centrale. La Suisse romande se place près de la moyenne avec 6,3 mois. Les résultats s'avèrent analogues en ce qui concerne l'anticipation

Situation d'affaires actuelle



Comité central

Séminaire du 1^{er} au 3 mai à Origlio

Sous une pluie comme l'on n'en voit qu'au Tessin et d'autant plus concentrés sur les affaires de la SIA que ce ciel maussade et froid n'invitait à rien d'autre, les membres du Comité central et de la direction de la Société se sont penchés sur un ordre du jour qui incluait l'évaluation des résultats du vote général et la poursuite des opérations après ce scrutin, les activités de communication ainsi que la coordination au sein de la Société et sur le plan externe, enfin et plus concrètement, l'avancement des projets en cours.

La veille au soir, le séminaire fut introduit par une conférence donnée par le professeur Blümle de l'Université de Fribourg, qui a porté un regard extérieur sur notre Société en analysant les prestations que la SIA, en tant qu'association professionnelle, était susceptible de fournir à ses membres sur un marché redimensionné.

de la marche des affaires pour les six mois à venir. Si l'on compare les réponses cochées dans les deux rubriques libellées «inchangées» et «plus mauvaises», la région la moins pessimiste est la Suisse orientale avec «seulement» 88 % de réponses dans ces deux colonnes, tandis que le Nord-ouest avec Bâle perçoit les signaux les plus alarmants avec 94 %. L'Est du plateau avec Zurich suit de près à 93 %, tandis que le Tessin se distingue à nouveau avec 89 % et que la Suisse romande se retrouve exactement dans la moyenne avec 91 %.

Cela étant, on ne distingue pas de différences marquées entre les différentes régions économiques du pays: le pessimisme est partout de mise.

*Walter Huber, Dr. ès sc. écon.,
secrétariat général de la SIA,
service économique*

De cet exposé, on peut retenir quelques propositions clés.

- Une prestation est toujours perçue de manière subjective.
- Dans cette optique, ce n'est pas tant l'offre de la SIA en elle-même qui est importante, mais les services qui sont utilisés et qui donnent satisfaction.
- L'élargissement de l'activité du concepteur de systèmes à la préservation desdits systèmes ouvre de nouvelles possibilités dans le domaine de la maintenance des ouvrages («check-up du bâti»).
- La valorisation du sigle SIA en tant que label de qualité exclusif justifie les investissements consentis à cette fin.
- La SIA doit être perçue comme un regroupement de professionnels animés par l'esprit d'entreprise et non pas de gens soucieux de préserver leurs «chasses gardées».

Cette dernière affirmation a suscité nombre de commentaires et marqué le point de départ des tra-

vaux du Comité central. Dans le contexte apparu autour du vote général et compte tenu de la situation économique difficile de beaucoup de membres, il s'agissait de jeter les bases d'un (nouveau) consensus et de redéfinir les options de la SIA pour la fourniture de services à ses membres.

Analyse du vote général et avenir de la Société

Le résultat du scrutin sur la modification de l'article 6 des statuts peut être comparé à un pat aux échecs, avec une majorité d'architectes d'un côté et une majorité d'ingénieurs de l'autre. Or si une voix suffit à établir une majorité absolue en politique, une association peut difficilement vivre avec un tel clivage.

Après un débat de fond, il fut reconnu que l'objectif prioritaire était de trouver un nouveau consensus pour l'évolution future de la SIA. La formation d'une commission consultative, représentative des diverses professions et régions qui la composent, est donc envisagée. Sur la base du rapport rendu par cette commission, l'assemblée des délégués sera alors en mesure de fixer les modifications qui s'imposent au niveau des structures, des tâches et de l'organisation de la Société. Cela pourra se traduire par des mesures ponctuelles, une nouvelle orientation politique de la Société, voire une révision totale des statuts.

Les membres du CC demeurent convaincus que, même dans la conjoncture économique difficile et la période de mutations que nous vivons, une association commune aux ingénieurs et aux architectes est mieux en mesure de répondre aux besoins de ses membres et de la communauté. Les mesures envisagées doivent donc permettre d'associer les membres de la SIA et les diverses tendances qu'ils représentent aux débats sur l'évolution future de la Société. Par ce biais, le CC espère pouvoir clarifier leurs attentes et la constitution d'une commission

consultative sera proposée à la prochaine assemblée des délégués, le 29 août.

Le résultat formel du vote général a, quant à lui, dû être annulé en raison d'une lacune lors de l'expédition des bulletins. Cent vingt membres dont l'adresse informatique était assortie de la mention «Ne désire pas recevoir de correspondance» n'ont en effet pas reçu leurs documents de vote, alors que leurs voix auraient pu modifier l'issue très serrée du scrutin. Sur le plan juridique, une répétition de ce dernier s'impose donc, à moins que les initiants retirent leur demande dans ce sens ou acceptent un moratoire, ce qui ne s'est pas produit jusqu'ici.

Information aux membres

Ces deux décisions devant être communiquées aux membres par courrier personnel aussi rapidement que possible, un envoi a été effectué entre-temps, et la date du second vote général a été fixée au 12 juillet. Les documents y relatifs seront envoyés aux membres le 14 juin.

Collaboration de la SIA avec ses associations partenaires

Intitulée «Im blühenden Garten der Vereine» (Dans le jardin florissant des associations), la prise de position de Benedikt Huber dans SI+A N° 14/96 a incité Caspar Reinhardt à s'appuyer sur quelques célèbres reproductions de jardins et une série de schémas plutôt dans le style de Mondrian pour présenter une vue d'ensemble de qui fait quoi au sein de la SIA, assortie de propositions pour améliorer la communication entre les divers groupements qui lui sont rattachés (associations partenaires de la branche des études, groupes spécialisés de la SIA, commissions spécialisées, partenaires du gros-œuvre et du second-œuvre, Hautes écoles et associations partenaires à l'étranger). Dans ce cadre, la priorité revient à la communication interne et externe de la SIA en faveur des bureaux d'étude.

Gestion de la qualité

Beatrice Bayer a présenté le résultat des travaux entrepris par le groupe d'architectes. Celui-ci a fourni un effort important pour élaborer une solution pouvant être soumise à la FAS et à la FSAI. L'objectif est d'en incorporer la version définitive – comme document de base intégrant les intérêts des architectes – au cahier technique 2007 remanié. En même temps, le CC a donc approuvé un remaniement de ce cahier technique 2007, qui tiendra compte des expériences acquises, de la révision des normes ISO, des principes élaborés pour la gestion par projets et des préoccupations des architectes mentionnées ci-dessus.

Modèle de prestations 95

Les membres ayant été avisés de la mise en «consultation prolongée» du MP 95 (selon une procédure appliquée pour la première fois en 1985 pour évaluer la recommandation 380/1 «L'énergie dans le bâtiment»), il restait à définir la forme des séances d'information à planifier dans ce cadre. Celles-ci s'appuieront sur la présentation d'exemples concrets et démarrent au début de l'automne 1996.

Infobase (Internet)

Gabriel Minder a montré l'importance que revêt cette forme de communication pour la SIA et ses membres et présenté le projet envisagé. Le CC a approuvé le déroulement d'une première phase, qui débouchera sur une démonstration à l'échelle réelle lors des Journées SIA et servira à planifier la suite des opérations.

Prochaines CP et AD

La prochaine conférence des présidents aura lieu le 22 juin à Zurich, suivie de l'assemblée des délégués qui se tiendra le 29 août dans le cadre des Journées SIA à Zurich également. L'ordre du jour de ces deux réunions portera en priorité sur la future politique de la Société et la création de la commission consultative évoquée ci-dessus. L'élection du nouveau pré-

sident constituera l'autre objet d'importance. Lors de l'AD du 17 novembre 1995, le président Hans-H. Gasser a en effet annoncé son intention de passer le témoin après les Journées SIA 96 et le vice-président, Kurt Aellen, arch. dipl. EPF, s'est dit prêt à se porter candidat. Il est donc possible que – après le départ de l'architecte genevois André Rivoire lors de l'AD du 2 juillet 1971 à Zurich –, un architecte préside à nouveau cette

Société commune des ingénieurs et des architectes (et l'une des seules de ce type en Europe) qu'est la SIA.

Conclusion

La pluie a fini par cesser, les discussions aussi. Un rayon de soleil perce les nuées orageuses et révèle à quel point le Tessin peut être beau. Est-ce un signe d'avenir? Nous voulons le croire.

Caspar Reinhart

Assurance de la qualité – Cours « Management de la qualité »

Etat des lieux: premiers bureaux d'étude SIA certifiés

Grâce au cours pilote, dispensé en Suisse romande dès le début de cette année, le module « Management de la qualité » est arrivé à maturité. D'autre part, une partie des participants aux deux cours pilotes organisés en 1995 par FORM en Suisse alémanique ont déjà obtenu leur certification selon la norme ISO 9001 avec succès.

Vu l'intérêt croissant que manifestent les membres de la SIA pour ce programme, FORM organise désormais des cours « Management de la qualité » de manière régulière, avec un intervalle de six mois entre chacun d'eux. Ce choix est dicté par l'expérience démontrant qu'une fois la démarche amorcée par l'inscription à un cours, il faut compter avec un délai d'une année et demie à deux ans pour obtenir une certification, et qu'une organisation annuelle rallongerait par trop le cursus.

Par rapport au cours pilote, le contenu et les méthodes didactiques proposés – qui ont largement démontré leur adéquation avec les besoins de participants issus des domaines spécifiques à la SIA –, seront conservés et développés. Cette évolution va dans le sens d'une approche du système qualité orientée selon les processus de travail récurrents propres aux bureaux d'études, plutôt que par le biais

des vingt éléments qualité proposés par la norme ISO 9001 (possibilité autorisée par la série ISO 9000). Certaines modifications d'ordre organisationnel et pratique ont été apportées, afin de mieux répartir les efforts importants exigés par le travail hors cours que les participants ont à fournir.

La version actuelle du cours « Management de la qualité » se compose de trois parties distinctes. La première, intitulée « diagnostic de système », propose une méthode d'auto-évaluation basée sur l'analyse du processus créant la valeur ajoutée à l'intérieur d'un bureau d'étude. A la fin de cette partie, chaque participant dispose non seulement d'un diagnostic mettant en évidence les carences de l'organisation de son bureau, mais également de la liste des mesures à entreprendre pour corriger les erreurs qu'il à lui-même détectées, ainsi que les stratégies nécessaires à l'application de ces mesures. Les gains de productivité sont donc immédiats. Cette méthode est également proposée sous la forme d'un cours détaché du module « MQ », de manière à profiter également aux personnes qui ne se sentent pas (encore) concernées par la problématique de l'assurance qualité (date: du 17 au 20 septembre 1996). Ce sujet sera encore développé ultérieurement dans les colonnes de IAS.

Autres cours FORM en 1996

Diriger

1^{re} partie (2,5 jours):
25-27 septembre 96

2^e partie (3 jours):
29-31 octobre 96

Finances

Gestion de mandats et calculation d'honoraires (2 j.): 14-15.11.96

Comptabilité financière et optimisation fiscale (2 j.): 21-22.11.96

La deuxième partie est consacrée à l'élaboration des documents devant être présentés dans le cadre de la certification. Judicieusement réparties à l'intérieur de ce volet, deux journées d'évaluation, avec des auditeurs qualifiés, permettent de vérifier, de corriger ou de compléter l'élaboration en cours de la documentation.

La troisième partie se préoccupe des phénomènes induits par l'introduction de l'assurance qualité au sein des bureaux des participants. La planification du changement qu'entraîne la mise en place d'un système qualité ainsi que les résistances et les conflits que peut engendrer ce changement y sont abordés, parallèlement à une dernière mise au point de la rédaction des documents. Les participants sont également informés sur la procédure de certification et sur les divers organismes délivrant le certificat ISO 9001.

Le cours, qui comprend treize jours et demi d'enseignement, débute le 20 août 1996 et s'étale sur une période de dix mois. Le nombre de participants est limité à seize personnes. Les inscriptions, dont le délai de réception est fixé au 8 juillet 96, seront prises en compte selon leur ordre d'arrivée. L'ensemble des bureaux d'étude inscrits sur la liste SIA reçoivent une brochure d'information complète. Les autres membres SIA peuvent l'obtenir à l'adresse ci-dessous.

FORM Suisse romande

J.-C. Chevillat, arch. EPF-SIA

CP 214 2900 Porrentruy

tél. 066/66 54 33 fax 066/66 27 56

La SIA prend congé de Caspar Reinhart, secrétaire général

Il est difficile, pour la rédaction de IAS, d'imaginer le secrétariat général de la SIA sans Caspar Reinhart, cet ingénieur civil qui a construit certains des plus beaux ponts de Suisse, ceux que son esprit confédéral a lancés par-dessus la Sarine entre Alémaniques et Romands. Qui, mieux que nous, pouvait apprécier de parler avec lui la même langue, celle de la sincérité, qui rapproche en dépit des différences ou des divergences, une langue qui ne devait rien à la langue de bois ? IAS doit beaucoup à cette volonté de compréhension mutuelle qui caractérise Caspar Reinhart.

Ses mérites sont relevés ci-dessous, bien mieux que je ne saurais le faire, par des personnalités dont il a été le proche collaborateur. J'aimerais simplement dire ma reconnaissance pour le privilège d'avoir pu travailler avec un homme qui allie à ses compétences le rayonnement d'une vaste culture et la chaleur de l'amitié. Je lui souhaite une (relative) retraite fructueuse sur le plan humain et artistique. Ad multos annos !

Jean-Pierre Weibel

Caspar Reinhart, l'ingénieur artiste



Caspar Reinhart: Skyros – Montagne et mer (acrylique)

Si la vocation de l'ingénieur civil est de construire des ponts, alors Caspar Reinhart y a pleinement répondu en consacrant sa vie à construire de beaux et solides ponts.

Comme dit le chanteur français Pierre Bachelet, « Il a des racines, il sait d'où il vient, qui il est ». Né et élevé à Alexandrie, la grande capitale culturelle méditerranéenne au passé prestigieux et deux fois millénaire, Caspar Reinhart y fit ses classes, en français, tout en s'imbibant des multiples influences qui l'ont façonnée. Puis, ce fut le saut vers une autre culture et une autre ville, avec son architecture et ses musées, la cité de Winterthour, où

le généreux mécénat de la famille Reinhart a d'ailleurs contribué à l'éclosion de nombreux talents, y compris pour quantité d'artistes vaudois du début de ce siècle.

Caspar Reinhart est d'abord l'ingénieur artiste ! Il est symptomatique et symbolique qu'après son diplôme d'ingénieur civil à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, son premier travail au bureau d'ingénieur Fietz et Hauri fut le splendide pavillon suisse à l'Exposition universelle de Bruxelles en 1958. Il se forme ensuite à la peinture ainsi qu'à la sculpture à Bâle, puis s'établit au soleil de la Grèce, où il vit de son art dix ans durant en tant

que peintre professionnel. C'est dans cette lumière méditerranéenne qu'il rencontre son épouse Anne-Marie, artiste elle aussi.

On s'en doute, la curiosité de Caspar Reinhart ne connaît guère de frontières et je peux témoigner de ses multiples ouvertures sur le monde. Quel émerveillement de découvrir à plusieurs reprises toutes les pièces de la maison d'Anne-Marie et Caspar Reinhart, à Zurich, transformées en salles d'exposition pour de remarquables et nombreuses œuvres d'art pré-colombien, qu'ils ont choisies avec autant de goût que de passion dans les deux Amériques.

Bien sûr, Caspar Reinhart est aussi ingénieur SIA! C'est en 1970, voilà une génération déjà, qu'il revient en Suisse pour mettre ses multiples talents au service de nos professions. Le poste qu'il accepte au secrétariat général de la SIA est toutefois assorti de la condition de pouvoir passer chaque année un très long été sur son île de Skyros. Je puis attester dès 1970, de la qualité de son engagement, de son esprit de service, de ses qualités de mobilisateur, de diplomate, de conciliateur. Rapidement il fut, avec Doris Haldimann, l'âme de la SIA centrale. Que de voyages vers l'Ouest pour renforcer ou reconstruire les ponts avec les sections romandes ou pour mobiliser, activer, provoquer certains de nos groupes spécialisés! Quel rôle essentiel, vital, il a joué dans l'ombre et en toute modestie pour maintenir et vivifier les échanges! Quant au renouvellement de l'ensemble de nos normes techniques SIA, on ne dira jamais assez combien l'apport de Caspar Reinhart, avec son sens du futur, sa vision et son

intuition, fut essentiel et déterminant. La qualité de nos normes, tant enviée à l'étranger, est certes le fruit de notre système de milice, mais il fallait un Caspar Reinhart pour mobiliser et cristalliser ces multiples potentialités.

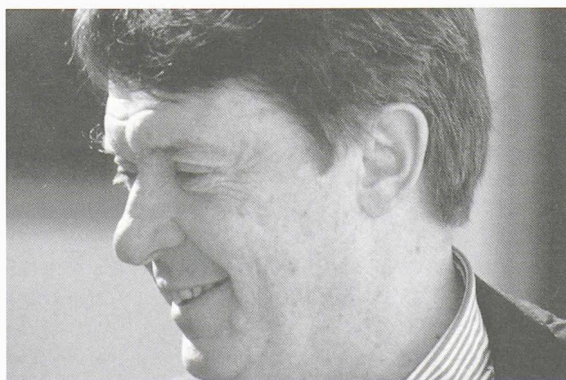
Et puis, vint ce mémorable vendredi 18 août 1989 à Sachseln, en Obwald, patrie de Nicolas de Flüe, où le Comité central SIA devait brutalement chercher et trouver un secrétaire général pour le 1^{er} septembre suivant. Lorsque, avec MM. Hans Zwimpfer et Roland Walthert, les deux vice-présidents de l'époque, nous le convoquons, à son extrême stupéfaction, pour lui demander d'accepter ce poste, mon cœur battait. Je savais que c'était lui qu'il nous fallait, absolument. Il a réfléchi et s'est simplement mis à disposition. Il s'est alors, littéralement, consacré au service du Comité central et de son président, sans retenue, sans réserve, avec toute son énergie et tout son être. Pendant près de sept ans, il a quotidiennement incarné cet esprit de service et je

tiens à l'en remercier chaleureusement. Il a alors pu donner sa pleine mesure d'animateur, d'inspirateur, de « noueur » inlassable de liens entre des membres actifs de qualité, mais toujours suroccupés professionnellement. Un autre de ses grands accomplissements fut de faire une vraie équipe de tous les collaborateurs du secrétariat central.

Enfin, et c'est le plus important, Caspar Reinhart est une personne d'une humanité profonde! C'est un homme qui offre une amitié solide et durable, qui pratique dans le concret l'ouverture à tous, qui respire la chaleur méditerranéenne et la générosité du cœur. Bientôt, l'an prochain, il pourra retourner à la Grèce ainsi qu'à sa peinture. L'ingénieur redeviendra artiste à plein temps. Les ingénieurs et les architectes suisses, et leurs représentants romands en particulier, disent ici à Caspar Reinhart leur profonde reconnaissance et leur amitié.

*Prof. J.-C. Badoux,
Président de l'EPFL*

Caspar Reinhart, le rassembleur



(Photo Pierre Boskovitz)

« Au poste de secrétaire général, il a marqué la SIA de son sceau durant près de sept ans. » Phrase clé dans les hommages généralement rendus aux dirigeants qui passent le témoin, la formule semble pourtant mal choisie dans le cas de Caspar Reinhart... C'est que la force du personnage ne s'est justement pas exprimée dans une

emprise et un style hiérarchiques imposés. L'œuvre du secrétaire général dont nous faisons aujourd'hui l'éloge est bien plus le fruit d'une volonté et d'une capacité hors du commun à réunir et à unifier, et tous ceux qui l'ont côtoyé, ne fût-ce que brièvement, savent que Caspar Reinhart est avant tout un rassembleur-né. En cela, il a su

rendre d'incalculables services à la SIA et aux professions qui y sont représentées.

D'abord à la tête des activités normatives de la société pendant quelque vingt ans, cette qualité l'a toujours mené au succès. Si sa façon de procéder a parfois créé certains délais, elle a toujours débouché sur des résultats partout reconnus. Aucun participant n'oubliera les véritables « conclaves » dont il fut l'instigateur pour débattre de questions ardues touchant à la révision des normes d'ingénierie: à ces occasions, personne ne pouvait prendre congé avant que des solutions viables n'aient été trouvées à des points sur lesquels les esprits semblaient d'abord irréductiblement opposés. Lors de telles réunions, l'apport de Caspar Reinhart ne se singularisait pas par de brillantes digressions scientifiques, mais par ses constants efforts pour créer et cultiver

un climat d'échanges fécond. Dans ce rôle, il s'est révélé unique et ce n'est pas un hasard si l'une de ses collaboratrices de longue date ne parlait jamais de lui que comme du « Maître ».

C'est donc une chance qu'en 1989, Caspar Reinhart ait pu répondre favorablement au comité central, lorsqu'il fut sollicité de reprendre la direction du secrétariat général. Dans un contexte difficile, son indéfectible honnêteté en faisait l'homme idéal pour renforcer, et parfois restaurer, la crédibilité de la SIA tant sur le plan interne que face à ses partenaires extérieurs. Son sens diplomatique et son bilinguisme y firent merveille et lui valurent l'estime aussi bien de ses collaborateurs au secrétariat général que des membres du comité central, qui purent pleinement s'appuyer sur ses compétences et sa loyauté.

Bien que peu attiré par les feux des projecteurs, Caspar Reinhart n'en est pas moins ouvert à tous les contacts. Il a ainsi grandement contribué à détendre les relations avec l'UTS notamment, et à instaurer une atmosphère de dialogue fructueux entre les deux grandes associations techniques. Grâce à lui, la voie est aujourd'hui largement ouverte à une collabo-

ration comprise dans l'intérêt général du secteur de la construction.

Sur le plan européen, il s'est tout particulièrement attaché à favoriser une collaboration active entre les instances de normalisation. Or si, dans ce domaine, la Suisse ne se contente pas d'un strapontin, mais est un membre estimé dans les commissions ad hoc, c'est aussi à Caspar Reinhart qu'elle le doit.

Issu d'une ancienne famille de Winterthour éprise de culture et depuis longtemps connue pour son généreux mécénat, Caspar Reinhart n'a jamais fait mentir ses racines et a, d'une certaine manière, transposé cette vocation familiale dans ses activités professionnelles: à son tour, il est en effet devenu une sorte de mécène en mettant sa personnalité à la disposition de la SIA durant plus d'un quart de siècle.

Caspar Reinhart est désormais libre de se consacrer entièrement à ses inclinations culturelles et artistiques et de fixer comme il l'entend la durée de ses séjours avec son épouse sur leur île de la mer Egée. Ses nombreux amis lui souhaitent de pouvoir profiter pleinement de cette disponibilité retrouvée.

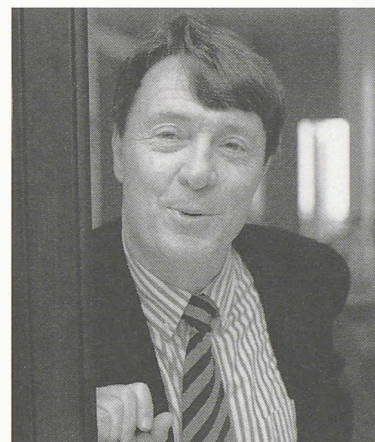
H. R. Wachter

Caspar Reinhart vu par son président

Cher Caspar,

Le 30 juin 1996, tu quitteras le secrétariat général pour entamer une retraite bien méritée. Or c'est un long chemin que toi et moi avons parcouru ensemble. Notre première rencontre remonte à notre inscription à l'EPFZ, où nous avons tous deux opté pour le génie civil. Nous ne fîmes toutefois qu'assez superficiellement connaissance, le montagnard de Suisse centrale que j'étais n'osant trop se frotter à un représentant de la grande bourgeoisie de Winterthour... Ma surprise fut donc totale lorsque, quelques années plus tard, je fis ma première visite au

secrétariat général comme président de la commission chargée de la révision de la norme 164 pour la construction en bois: le responsable de la normalisation c'était toi! Tu as alors pu te rendre compte à quel point je m'étais jusque-là peu tenu au courant de la vie de notre Société. Les années qui suivirent furent en revanche marquées par une étroite collaboration dans le domaine technique, qui s'est poursuivie et encore intensifiée au sein du comité central. Aussi, lorsque la place de secrétaire général s'est trouvée vacante en 1989, nous n'avons pas eu à chercher longtemps un candidat:



(Photo SIA)

aux yeux de tous, tu étais la personne idéale pour assumer cette fonction. Ces cinq dernières années, enfin, j'ai pu apprécier toute la valeur de ta loyauté et de ton indéfectible soutien à la direction de la société. Les diverses opinions et sensibilités représentées dans les nombreux organes, sections et groupes spécialisés qui font la complexité de notre association n'avaient aucun secret pour toi. De même, tu fus le meilleur ambassadeur et porte-parole dont la SIA pouvait rêver auprès des associations professionnelles amies, et nous avons tout particulièrement bénéficié de ta parfaite connaissance des rouages de la normalisation européenne.

Sur le plan personnel, c'est ta gentillesse et ton optimisme communicatifs qui m'ont le plus apporté et si je n'ai jamais ressenti mon activité au service de la SIA comme un fardeau dans des situations parfois fort agitées, c'est en grande partie à toi, cher Caspar, que je le dois.

Au nom du comité central et à titre personnel, je te remercie donc très cordialement de ton infatigable engagement en faveur de notre Société et de l'esprit collégial et amical qui a toujours marqué notre collaboration. Je te souhaite, ainsi qu'à ta chère épouse Anne-Marie, de couler de nombreuses et heureuses années sur l'île grecque qui attend votre retour.

Hans-Heini Gasser

Deuxième vote général concernant la révision de l'article 6 des statuts de la SIA

Prise de position du Comité central

Le deuxième vote général est inévitable

Pour des raisons d'ordre juridique, il est impossible de ne pas procéder à un deuxième vote général concernant l'article 6. Celui-ci a été fixé au 12 juillet 1996. En effet, il apparaît que la majorité de 22 voix acquise lors du premier vote sur 5600 membres votants n'est que le fruit du hasard. Elle pourrait suffire en politique, mais pas dans une organisation aussi diverse que la SIA. Ajoutez à cela une erreur dans la distribution des bulletins de vote, et l'annulation du scrutin devient incontestable.

La présidence du Comité central et des membres du Groupe d'action ont essayé jusqu'à la dernière minute de parvenir à un moratoire. Le but était de ne pas renouveler le vote sur le même texte, mais de trouver une nouvelle version de l'article 6 au moyen d'une large discussion au sein de la SIA, puis de soumettre celle-ci au vote des membres. Malheureusement, le comité du Groupe d'action n'a pas accepté cette proposition. Le Comité central le regrette fortement, car cela n'atténuera en rien les dissensions apparues dans la Société lors du premier scrutin.

Un oui allège les discussions sur l'avenir de la SIA

Les architectes et les ingénieurs, qui considèrent comme leur tâche de modeler le futur espace dans lequel évoluera notre société, ont besoin pour cela d'instruments eux-mêmes tournés vers le futur. Le rejet du nouvel article 6 entraînera très vraisemblablement une intervention de la Commission de la concurrence (anciennement Commission des cartels). Concrètement, une enquête sera organisée au sein de la SIA afin de rele-

ver d'éventuels éléments constitutifs de cartels. Cette enquête aura pour conséquence la mise en place de directives appuyées par le Conseil fédéral visant à modifier certaines dispositions, donc la SIA risque en grande partie de ne plus être maître de ses décisions. On en connaît suffisamment d'exemples (banques, assurances, médecins, dentistes). Une telle intervention ne fera que mettre plus d'obstacles à la discussion de base nécessaire à l'avenir de la SIA.

Les arguments n'ont pas changé

Les réflexions du Comité central et de l'assemblée des délégués en faveur d'une révision de l'article 6 (voir texte révisé dans l'encadré) est restée la même par rapport au premier vote général. En voici la teneur à titre de rappel.

1. Modification de l'organisation du marché – Renforcement du rôle des bureaux d'étude dans la concurrence de prestation

Depuis toujours, la SIA a pour tâche de mettre à la disposition de ses membres les instruments et les moyens nécessaires à l'exercice de leur profession. En ce sens, elle remplit une mission publique très importante qui, dans d'autres pays, est prise en charge par l'Etat. Compte tenu de l'évolution économique globale et des changements que celle-ci provoque dans l'organisation des marchés, il est nécessaire d'adapter quelques uns de nos instruments. Ce faisant, la SIA a pour objectif de maintenir la marge de manœuvre des professions libérales (ingénieurs et architectes). A cet égard, les nouveaux moyens créés, tels que le Modèle de prestations 95, la révision de l'organisation des concours, l'informatisation des normes et des documents de travail, l'intensifica-

tion et l'élargissement de la formation complémentaire dispensée par FORM, l'école de la SIA, devront être mis à la disposition de tous les membres et de l'ensemble de la profession. Ils permettront de renforcer la position des architectes et des ingénieurs dans la concurrence axée sur le rapport prix/prestations et d'empêcher toute concurrence fondée uniquement sur les prix.

2. Maintien de la teneur du RPH

La révision de l'article 6 des statuts procède elle aussi de cette stratégie puisqu'elle permet de conserver la substance de notre règlement sur les honoraires. Fait nouveau par rapport aux statuts en vigueur jusqu'alors, la SIA libère ses membres de l'obligation de demander dans leurs contrats des honoraires conformes au RPH. Mais cela ne les empêche pas de continuer à appliquer les tarifs. Quoi qu'il en soit, les honoraires figurant dans les Règlements sur les prestations et les honoraires demeurent la principale base de négociation entre prestataires et maîtres d'ouvrage.

3. Impossibilité de garantir un revenu

La SIA n'a jamais pu et ne pourra jamais garantir à ses membres des honoraires, ni des revenus analogues. En revanche, elle peut les obliger à réaliser un travail de qualité et à observer une éthique professionnelle (point sur lequel le nouvel article 6 insiste tout particulièrement). Car la clé du succès réside, pour les ingénieurs comme pour les architectes, dans le fait de fournir d'excellentes prestations, conformes aux conditions du marché et fondées sur le principe des honoraires pour le calcul des prix. Comme nous l'avons dit, la SIA soutient ses membres par des moyens et des instruments adap-

« Les membres de la Société s'engagent à s'acquitter en toute conscience des devoirs de leur profession. Ils doivent respecter la personnalité et les droits professionnels de leurs collègues, de leurs supérieurs, de leurs collaborateurs et de leurs subordonnés.

Ils s'engagent à ~~respecter les règlements établis par la Société~~ *assumer leur responsabilité professionnelle et éthique envers la société et l'environnement et à respecter les règlements, normes, directives et recommandations établis à ce sujet par la Société.* Dans l'exercice de leur profession et lorsqu'ils sont appelés à se prononcer en qualité d'experts ou d'arbitres, ils appliquent les normes, directives et recommandations techniques de la Société.

Lors de la rédaction de rapports d'expertise et d'arbitrage, ils observent les règlements relatifs à une telle activité et doivent se prononcer de manière strictement objective et selon leur intime conviction, même si leur intérêt devait en souffrir. Ils respectent le secret professionnel et n'acceptent, en dehors des honoraires qui leur sont dus selon le contrat qui les lie, ni commission, ni rémunération quelconque de la part de tiers. »

Les compléments apportés à la version originale sont mis en évidence par l'*italique*, le passage abandonné a été ~~biffé~~.

tés à la pratique en vigueur dans notre profession.

La SIA a besoin d'un nouveau consensus de base

Indépendamment de l'issue du deuxième vote général, le Comité central proposera à l'assemblée des délégués du 29 août 1996 de nommer une commission de délibération dont la mission sera de soumettre des propositions concernant les futures orientations de la SIA. Et ce, parce qu'il est convaincu que seule une discussion menée à la base peut apporter des solutions de rechange à la division qui existe entre architectes et ingénieurs. Le Comité central a exposé aux membres les raisons et les objectifs de cette commission, représentative s'il en est, dans son courrier de la mi-mai.

La mission assignée à la commission de délibération doit être formulée de façon très ouverte. Celle-ci appuiera ses propositions sur des analyses de l'état de la SIA et des différents scénarios possibles pour son avenir. Ses propositions peuvent aller de mesures ponctuelles à une révision totale des statuts. Le plus important pour le succès de cette démarche sera d'enraciner les travaux et les

propositions de la commission dans un processus supporté par la base. La demande du Comité central comportera également des propositions relatives à ce processus. Intimement convaincu du bien-fondé de sa démarche, le Comité central continue de considérer la SIA comme une société conjointe d'ingénieurs et d'architectes. Car malgré quelques tensions, l'expérience acquise jusqu'à présent en commun a été pour la

plus grande part positive. Il serait par ailleurs fatal, dans une époque de plus en plus complexe où les prestations de groupe revêtent une importance croissante, de procéder à une séparation d'ordre organisationnel. Enfin, abandonnerions-nous un avantage qu'on nous envie souvent, même à l'étranger?

L'acceptation de l'article 6 permettra à la SIA de conserver l'initiative de l'action. Le Comité central recommande vivement à tous les membres de dire oui à la révision des statuts.

Le Comité central: Heinz-H. Gasser, Dr, ing. civil dipl. EPF/SIA, Lugern; Kurt Aellen, arch. dipl. EPF/SIA/FAS, Berne; Roland Walther, Dr, ing. él. EPF/SIA, Wettlingen; Dominique Langer, ing. civil dipl. EPF/SIA, Neuchâtel; Giuliano Anastasi, Dr, ing. civil dipl. EPF/SIA, Locarno; Beatrice Bayer, arch. dipl. EPF/SIA, Bâle; Benedikt Huber, prof., arch. dipl. EPF/SIA/FAS, Zurich Christof Hugentobler, ing.-forest. dipl. EPF/SIA, Grüt; Fritz Kühni, ing. civil dipl. EPF/SIA, Zurich; Claudine Lorenz, arch. dipl. EPF/SIA, Sion; Gabriel Minder, Dr, ing. méc. dipl. EPF/SIA, Genève; Philippe Virdis, ing. él. dipl. EPF/SIA, Fribourg; Peter Wiedemann, ing. civil SIA, Stäfa

Prise de position du Groupe d'action SIA

Pourquoi il faut (encore une fois !) dire NON

Ingénieurs et architectes, indépendants et salariés ceci nous concerne (toujours !) tous !¹

Voir plus haut (pour rappel) la rédaction approuvée par l'assemblée

des délégués à Olten, en novembre 1995.

Cette modification constitue un changement du fond quant à nos devoirs ethico-professionnels.

- En remplaçant le terme « *respecter les règlements* » par « *assumer les responsabilités* », la nouvelle version de l'article 6 dégage les membres SIA du respect des règlements 102, 103, 104, 108 et 110 sur les barèmes d'honoraires. Ingénieurs et architectes seront désarmés face aux concurrents (SIA !) qui se livrent au dumping !

¹ Le présent extrait d'argumentation est issu du texte qui accompagnait le bulletin du premier vote le 22 mars 1996; il a aussi été publié dans la revue IAS N° 6 du 28 février 1996, pp. 61-63. Ce dernier est toujours valable dans son intégralité pour le deuxième vote du 12 juillet 1996.

- Le terme vague «à ce sujet» réduit l'engagement à des valeurs générales pour lesquelles il n'existe ni règlements, ni normes SIA.
- L'article modifié ne «libéralise» pas seulement les règlements d'honoraires, mais aussi tous les sujets «non techniques», comme le code d'honneur (151), les concours (règlements 152, 153), la publicité (règlement 154), etc.

Depuis le début de l'année 1996, le dérèglement malsain du marché des ingénieurs et architectes a encore empiré!

Les 4 arguments principaux sont donc aujourd'hui encore plus pertinents.

La modification de l'article 6...

... s'inscrit dans une stratégie dangereuse

La position sur la défensive du CC conduit à des actions décousues et aux effets dévastateurs.

Exemple: la décision du Comité central, qui n'a pas attendu la modification de l'article 6 pour faire évoluer en ce sens l'intitulé des règlements sur les honoraires 102, 103, 104, 108, 110:

- * 1994 «Tarifs à appliquer...»
- * 1995 «Bases pour les honoraires...»
- * 1996 «Bases pour la négociation des honoraires...»

Le barème d'honoraires a donc actuellement déjà perdu son caractère obligatoire et qui sait ce que nous réserve 1997?

Nous le savons déjà maintenant, par des négociations de plus en plus pénibles, avec certains maîtres d'ouvrages!

... affaiblit la SIA

Elle assimile les membres indépendants à des entreprises en les forçant à entrer en concurrence sur les prix.

«Que le moins cher gagne!» aura cinq conséquences graves:

- * la division des membres SIA, poussés au dumping,
- * la diminution inévitable de la qualité de toutes les prestations SIA,

- * la réduction de la rémunération qui ne sera pas sans conséquence tant pour les indépendants que pour les salariés SIA,
- * la dévalorisation du label de qualité SIA,
- * le démantèlement de la SIA par l'affaiblissement de ses membres sur un marché dicté désormais par la course au rabais.

Nous nous heurtons tous les jours déjà à la concurrence déloyale provoquée par des gâche-métier professionnels.

... ampute la SIA

Elle prive la SIA de l'essentiel de ses prérogatives qui ont eu, jusqu'à présent, la vocation de promouvoir et protéger les règles de l'art de nos métiers, dans un esprit d'éthique digne de ce nom.

Nous en subissons de plus en plus lourdement les conséquences!

... n'a pas de justification sur le plan international!

L'accord sur les biens marchands (GATT) et celui sur les services (GATS) ont été dissociés et aucun délai n'a été fixé dans le cadre du GATS, susceptible de remettre en question les barèmes d'honoraires. *Encore maintenant, les conditions du GATS ne sont de loin pas encore définies ... ni résolues!*

En revotant NON à l'article 6, nous affirmons notre détermination de

- * préserver le respect mutuel assurant le maintien de la qualité SIA;
- * inciter le Comité central non seulement à établir une stratégie conduisant à une démarche cohérente globale SIA, mais aussi à l'assumer!
- * demander avec insistance de reconsidérer les actuels instruments normatifs et de recommandation, dans une optique de politique professionnelle qui va au-delà d'une simple orientation politico-économique permettant de négocier sur des bases justes avec, notamment, la commission des cartels;
- * soutenir enfin toute action véritablement au bénéfice de cha-

cune de nos professions: les indépendants et les salariés; les architectes et les ingénieurs.

Conformément à l'article 32 des statuts, le Groupe d'action SIA avait demandé que la décision d'Olten soit soumise à une consultation écrite des membres (vote général). Pour cela, 300 signatures étaient nécessaires, mais plus de 1300 membres avaient demandé un vote général et 2789 ont finalement voté contre!

Du fait de l'annulation par la SIA du premier vote (par vice de forme!), un «deuxième» vote général, conforme aux statuts et selon le règlement SIA R 31, devient nécessaire pour satisfaire la demande des 1300 signataires.

Afin de préserver une plate-forme aussi ouverte que nécessaire à la réflexion de fond de nos statuts nous devons voter

Non à la modification de l'article 6! Ingénieurs et architectes, indépendants et salariés: vraiment, ceci nous concerne tous, car une baisse de la qualité provoquée par de plus en plus de dumping mène la SIA tout droit à sa dissolution et nos professions à la dérive!

Les questions qui se posent à nous aujourd'hui (encore!) sont d'une cruelle simplicité.

- Acceptons-nous de bafouer les règles sur lesquelles nous sommes construits au nom de la seule concurrence, nouvellement déclarée sacro-sainte par les «revitaliseurs» de tout poil?
- Acceptons-nous sans broncher les termes réducteurs d'une concurrence dont les principes – ne soyons pas dupes – portent en eux les germes propres à détruire à terme, très consciencieusement, l'essence même des métiers qui sont les nôtres et que nous sommes, en principe, chargés de défendre?

L'enjeu n'a donc rien perdu de son actualité! C'est pourquoi il faut revoter NON.

En refusant de toucher à l'article 6, nous maintenons l'espace nécessaire à la reconstruction d'une po-

litique globale SIA, fondée sur la préservation des valeurs fondamentales tout en s'inscrivant dans une évolution compatible avec notre éthique.

Pour le groupe d'action SIA: J. Blumer, M. Botta, J.-P. Bransch, J.-P. Chabbey, G. Collomb, M. Dembowska, R. Diener, O. Fazan-Magi, I. Frei, A. Galfetti, M.-H. Hausam-

mann, F. Kontoyanni, J. Kyburz, R. Luscher, G. Monay, D. Papadaniel, L. Snozzi, A. Spitsas, L. Vacchini, J.M. Yokoyama, ...

277

Gestion de la qualité dans les bureaux d'ingénieurs

Conformément aux délais qu'il s'était fixés, le groupe de travail « AQ » (Assurance Qualité) de l'AGI¹ a terminé la réalisation d'un document utile dans un domaine où, jusqu'à présent, on a beaucoup parlé, beaucoup écrit, mais rarement produit des outils directement utilisables et dans une langue accessible à l'ensemble des ingénieurs. Le résultat de ce travail est la prochaine édition d'un

« Guide à l'usage des ingénieurs de la construction pour l'élaboration d'un Manuel Qualité selon les exigences de la norme ISO 9001: 1994 ».

Cet ouvrage est une première suisse et de nombreuses associations attendent actuellement sa publication.

Pour conférer à ce document un minimum de crédibilité, l'AGI a demandé à la SQS (Association Suisse pour Systèmes de Qualité et Management) – organe de certification bien connu – de vérifier la conformité de ce guide avec les recommandations de la norme ISO 9001. L'AGI a ainsi pu bénéficier des critiques de M. De Battista, auditeur principal.

La SQS étant partie prenante dans l'évolution des normes ISO 9000, l'AGI a pu profiter des lignes directrices des futurs processus ISO 9000 et aborder la problématique de la « Gestion de la qualité » sous un angle très proche de la pratique quotidienne, sans devoir commencer par l'apprentissage d'un « langage ISO » relativement ésotérique, éloigné de celui de nos professions.

Rappel historique

Les bases de l'AQ ont été définies dans les années 1970 par un officier de marine anglais, D.G. Spickernell, sur mandat de la Royal Navy. Sa philosophie de la qualité repose sur les trois principes suivants:

- la qualité ne doit pas être imposée de l'extérieur, mais obtenue grâce à une culture interne de la qualité, reposant sur le contrôle continu et le perfectionnement;
- il est préférable et plus motivant d'identifier et de prévenir les erreurs que de les corriger après coup;
- une culture interne de la qualité ne peut être mise en place que sur la base d'une connaissance parfaite des processus d'élaboration d'un produit ou service et d'une répartition claire des responsabilités de chaque intervenant.

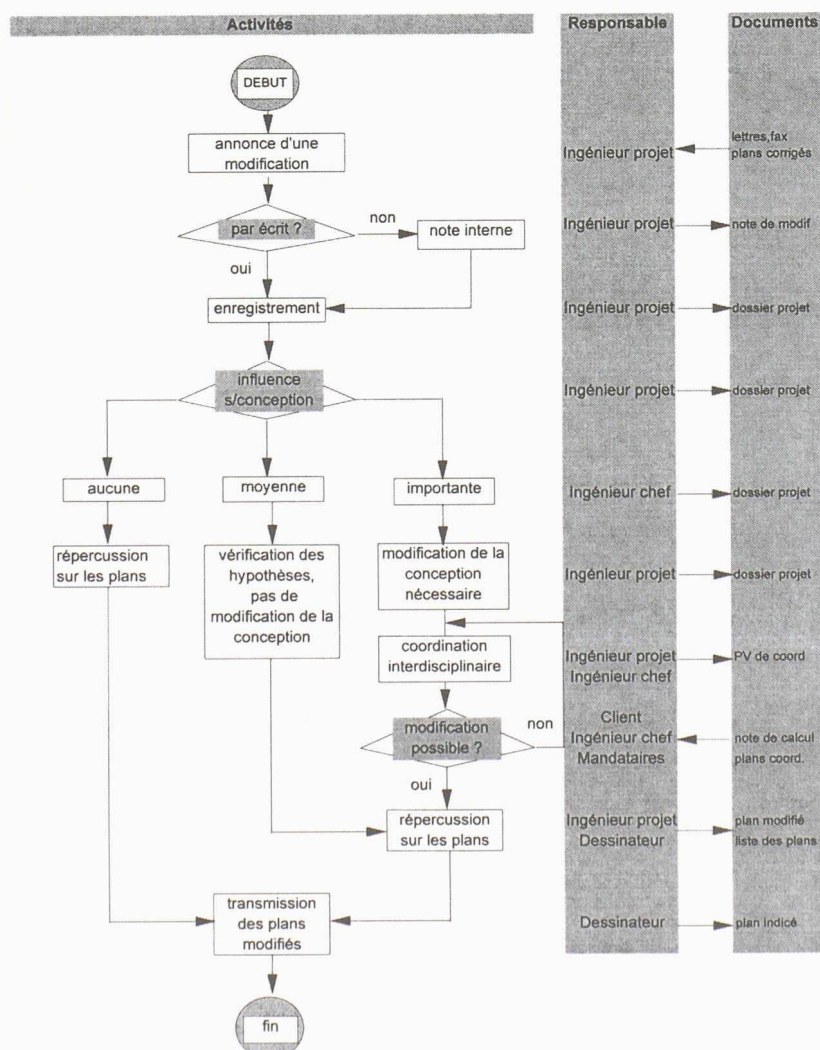
Aujourd'hui l'AQ est un instrument de présélection des mandataires

Les directives européennes sur les marchés publics EEC 92/50, l'Ordonnance fédérale sur les marchés publics (OMP) et les directives pour l'exécution de l'AIMP (accord intercantonal sur les marchés publics) mentionnent tous l'existence d'un système d'AQ comme un critère possible d'adjudication.

Quelle qualité ?

L'AQ ne rend pas intelligent, n'est pas facturable et ne transforme pas par miracle les ouvrages construits en

5.5 Gestion des modifications



¹ Association genevoise des ingénieurs