

# LA QUALITÉ DANS LES MARCHÉS PUBLICS

## Obtention et assurance de la qualité dans les marchés publics

[Recommandation n° B2-86 du groupe de coordination pour la construction de la qualité (GCCQ)]

### SOMMAIRE

1. Objet et domaine d'application.
2. La qualité et ses différents facteurs.
3. Gestion de la qualité.
4. Groupe de coordination pour la construction de la qualité.
5. Obtention de la qualité.
6. Outils de la qualité.
7. Assurance de la qualité.
8. Documentation.
9. Publication.

#### 1. Objet et domaine d'application

Les acheteurs publics constatent couramment les économies notables engendrées par la qualité et, en revanche, se trouvent fréquemment confrontés à l'accroissement de dépenses provoqué par des défauts de qualité ou par la disqualité (non-qualité).

À l'intention de ces acheteurs dans leur recherche permanente de la qualité, la section technique de la Commission centrale des marchés a demandé à son groupe de coordination pour la construction de la qualité (GCCQ) de rassembler, dans un texte s'inscrivant dans la politique nationale de la qualité, une information sur les principes, méthodes et outils de l'obtention et de l'assurance de la qualité et sur leur application aux marchés publics.

Les marchés visés par la présente recommandation sont, non seulement les marchés dits « industriels » et soumis à ce titre au cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics industriels (CCAG/MI), mais également tous les marchés, marchés d'ingénierie, de travaux et même de fournitures courantes et services, lorsqu'ils présentent un caractère industriel. L'instauration d'un dialogue et d'une concertation entre l'acheteur et le fournisseur s'impose d'autant plus que le caractère industriel du marché est plus accentué.

Le caractère industriel est manifeste lorsque la création d'un produit nouveau et complexe constitue un programme étendu, comporte un long travail de réflexion, de conception et d'étude et exige un dialogue approfondi et une concertation étroite entre :

- l'acheteur public client, maître d'ouvrage, personne responsable du marché, utilisateur, que la norme expérimentale Afnor X 50-151 appelle « le demandeur » ;

- et le titulaire du marché, industriel, maître d'œuvre, fournisseur, constructeur, fabricant, que la norme précitée appelle « le concepteur-réalisateur » et que le présent texte appelle simplement « l'industriel » ,

Le caractère industriel est atténué lorsque l'acheteur public achète sur catalogue ou en stock et ce parfois par simple achat sur bon de commande.

Les grands acheteurs publics utilisent les systèmes de gestion de la qualité mis en œuvre par leurs fournisseurs industriels. La présente recommandation peut leur apporter un vocabulaire et une approche plus homogènes ou certains compléments d'information. Aux acheteurs publics moyens, plus disséminés, elle fournit une information de base et une orientation destinées à soutenir l'efficacité de leur démarche dans la maîtrise de la qualité.

#### 2. La qualité et ses divers facteurs

La qualité d'un produit ou d'un service est, selon la norme expérimentale Afnor X 50-109, l'aptitude à satisfaire les besoins, exprimés ou potentiels, des utilisateurs.

Dans la présente recommandation, le terme « produit » (souvent désigné dans les marchés publics par prestation), est utilisé dans une acception très générale d'objet, article, composant, matériau, fourniture, ensemble, matériel, système, travaux, installation, service, prestation d'étude (ou prestation intellectuelle), logiciel, etc., sans oublier que les services associés, tels que la documentation technique d'emploi et de maintenance font partie intégrante du produit et constituent un élément important de sa qualité.

La norme Afnor X 50-109 range le coût, et plus précisément le coût global de possession (coût d'acquisition augmenté des coûts d'utilisation, d'exploitation, de maintenance, de réparation et même de destruction, etc.) parmi les composantes de la qualité.

Toutefois l'expression courante « rapport qualité/prix » isole le prix en plaçant en numérateur la qualité, généralement identifiée à l'ensemble des fonctions, performances et caractéristiques du produit, ensemble désigné par certains sous le vocable de « qualité technique », et en dénominateur le prix, réduit bien souvent au seul coût d'acquisition.

La valeur, au sens où l'entendent les spécialistes de l'analyse de la valeur, est un concept

gouvernant la recherche du compromis optimal entre les fonctions d'un produit, d'une part, et le coût de ces fonctions, d'autre part.

Pour alléger la rédaction et éviter toute ambiguïté ou divergence d'interprétation, le terme qualité désigne ici l'ensemble des fonctions, performances et caractéristiques du produit, y compris éventuellement celle d'esthétique industrielle (design), mais hormis celle du prix (et également celle des délais). Si la qualité constitue un impératif, l'importance du prix n'est pas pour autant sous-estimée; le prix demeure un critère essentiel de bonne gestion des deniers publics et de satisfaction de l'utilisateur. La maîtrise des coûts et délais est indissociable de celle de la qualité.

Tout acheteur ressent qualité et prix comme les deux termes de son choix et recherche en permanence le rapport qualité/prix le plus élevé, en général avec certaines conditions de qualité plancher, jugée indispensable à la satisfaction du besoin, et de prix plafond.

Cette recherche requiert une analyse attentive :

- la qualité peut comporter certains critères subjectifs et ses paramètres ne sont pas toujours faciles à inventorier de façon exhaustive et à quantifier;

- le prix à prendre en compte n'est pas le seul prix d'achat, mais le coût global prévisionnel de possession dans les différentes hypothèses d'utilisation du produit (1); ce coût global peut être difficile à appréhender correctement, compte tenu de diverses incertitudes, pesant notamment sur les dépenses d'exploitation et sur la durée de vie du produit.

La présente recommandation sur l'obtention et l'assurance de la qualité vise à inciter et à aider l'acheteur public à analyser et à surmonter ces difficultés.

### 3. Gestion de la qualité

La norme NF X 06-004 de novembre 1971 (vocabulaire du contrôle de la qualité) attribuait deux sens au terme « contrôle de la qualité » :

- un sens large de gestion de la qualité;
- un sens restreint de vérification de la conformité d'un produit à sa définition ou à ses spécifications, c'est-à-dire un sens d'inspection, de contrôle.

Le terme « contrôle de la qualité » était la traduction littérale du « quality control » anglo-saxon, alors qu'en réalité le « quality control » est un processus de maîtrise, de régulation permanente et d'amélioration de la qualité, processus dont le contrôle au sens français courant de vérification ne constitue qu'une partie. La maîtrise effective de la qualité implique en effet à la fois une définition des performances visées, un contrôle des performances atteintes et, selon les conclusions de ce contrôle, une action de régulation de la qualité, corrigeant par rétroaction la conception, la définition ou la réalisation du produit.

Les deux sens du « contrôle de la qualité » ont créé une ambiguïté, à laquelle la norme Afnor X 50-109 de juillet 1982 a remédié en ne conservant au mot « contrôle » tout court, statistique ou non, que le sens restreint de vérification, conforme au langage courant, tandis que le terme « contrôle de la qualité » était abandonné et remplacé par « gestion de la qualité » ; le fascicule Afnor X 50-110 propose

(1) Conformément à la circulaire interministérielle du 4 juillet 1986 sur les normes et spécifications techniques dans les marchés publics (JO du 28 septembre 1986) ainsi qu'à l'article 97 du Code des marchés publics concernant le coût d'utilisation.

un ensemble détaillé de mesures recommandées pour un système de gestion de la qualité à l'usage de l'entreprise, qui touche à son organisation, sa structure, ses méthodes et moyens.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) traduit maintenant « Quality control » par « maîtrise de la qualité » (norme de vocabulaire ISO 8402) et certains pays entendent par « quality control » une recherche permanente d'amélioration de la qualité.



### 4. Groupe de coordination pour la construction de la qualité

La section technique de la Commission centrale des marchés a créé en décembre 1973 un groupe de coordination des contrôles de qualité (GCCQ), complétant le dispositif des dix groupes permanents d'étude des marchés (GPEM), qui élaborent par domaine les définitions techniques de produits intéressant les acheteurs publics. Ce groupe était chargé de lui proposer les mesures à prendre dans les trois secteurs suivants des contrôles techniques :

- méthodologie des contrôles et laboratoires susceptibles de la mettre en œuvre (comité des affaires techniques);
- disponibilité des laboratoires et prix des contrôles (comité des affaires générales);
- procédures de sélection a priori des produits (comité des agréments et homologations).

Les trois comités correspondant à chacune des trois missions définies par la section technique ont effectué des travaux importants, ayant abouti à des documents mentionnés dans la brochure signalée au paragraphe 9 ci-après. Ces travaux ont montré la nécessité de ne pas limiter la recherche de la qualité à des considérations et activités de contrôle, mais de l'étendre à deux aspects essentiels dans le cas d'un marché à caractère industriel :

- comment l'acheteur public doit-il contribuer à l'obtention de la qualité ?
- comment l'industriel peut-il donner à son acheteur l'assurance que sa fourniture présente la qualité satisfaisante convenue ?

Ainsi fut créé en 1984 un nouveau comité du GCCQ qui a élaboré la présente recommandation.

Lors de sa réunion du 28 mai 1986, la section technique a procédé à un examen d'ensemble des problèmes de qualité dans les marchés publics. Elle a adopté un nouveau statut du GCCQ, un élargissement de ses missions et une modification de sa structure.

L'extension des attributions du groupe se traduit dans son nouvel intitulé : groupe de coordination pour la construction de la qualité, qui prend en compte tout le domaine de la maîtrise de la qualité et de la recherche de la compétitivité dans les marchés publics.

Le groupe est restructuré en trois nouveaux comités :

- le comité A est chargé des outils pratiques de la qualité : contrôles techniques, liaison avec les laboratoires, promotion de l'outil normatif, problèmes de maintenance;

- le comité B est chargé de la maîtrise de la qualité dans les marchés publics : mise en œuvre pratique de la qualité dans les documents de marchés, coordination des audits qualité, analyse des non-qualités dans les achats publics;

- le comité C est chargé de la promotion de la compétitivité des produits et services dans les marchés publics : analyse de la valeur, incitation pour un coût global, guide de rédaction des documents de GPEM.

### 5. Obtention de la qualité

L'obtention (ou création ou construction) de la qualité demandée par l'acheteur est la préoccupation de tout industriel et la condition première de sa compétitivité, de son progrès et de sa survie; elle implique l'utilisation de moyens et outils de la qualité, dont les principaux sont rappelés dans le paragraphe 6 ci-après.

L'acheteur public, tout en se maintenant dans les limites imposées par la réglementation publique, notamment en matière de sécurité, doit lui-même contribuer à cette obtention de la qualité grâce à une concertation étroite avec l'industriel, particulièrement décisive dans les phases initiales.

#### 5.1. Spécification de besoin

Un programme industriel, dans son processus le plus complet, comporte l'attribution, à un ou plusieurs industriels, de marchés d'études de conception et développement d'un produit plus ou moins nouveau et complexe, marchés précédant toute réalisation.

L'acheteur doit exprimer clairement et complètement son besoin et ses objectifs; il a intérêt à le faire avec le concours du ou des industriels qualifiés pour formuler un avis sur la faisabilité du produit et pour participer à la mise en concurrence.

Il doit veiller à ce que ce besoin soit correctement perçu par son interlocuteur industriel. Lorsque le service acheteur n'est pas l'utilisateur direct et ne maîtrise pas complètement la connaissance et l'expression de ce besoin, il doit faire appel à la compétence spécialisée de l'utilisateur et, si nécessaire, aménager sa rencontre avec l'industriel.

L'acheteur joue un rôle fondamental dans cette phase de recherche en commun, où il doit exprimer ses exigences avec la plus grande flexibilité possible (au sens de la norme expérimentale X 50-151, paragraphe 4.6), tout en assumant la responsabilité du choix final le plus favorable à l'optimisation du rapport qualité/prix.

Le besoin, exprimé en termes de mission, de fonction ou de service, c'est-à-dire les performances et le résultat à atteindre, est décrit dans une « spécification de besoin », comportant notamment les diverses conditions d'emploi et d'environnement du produit en service, dont la rédaction est à la charge de l'acheteur.

Cette spécification de besoin est dénommée aussi spécification technique de besoin ou spécification fonctionnelle de besoin ou spécification technique de performances; la norme expérimentale Afnor X 50-151 propose un « cahier des charges fonctionnel » (CdCF) dont l'objectif est comparable. Quelle que soit leur appellation, le caractère commun de ces documents consiste à donner un cadre et une méthode à une analyse fonctionnelle du besoin, préalable indispensable à toute étude de conception.

La spécification de besoin doit être soigneusement pesée, complète et suffisante pour garantir le résultat escompté, mais limitée au nécessaire, pour ne pas risquer de grever les coûts.

Elle constitue, avec les objectifs de calendrier, avec les objectifs de coût global de possession et avec l'énoncé de l'ensemble des travaux incombant à chacune des parties, notamment au titre de l'assurance de la qualité, la base d'une consultation équitable et de la rédaction des clauses du marché industriel.

## 5.2. Conception

La spécification de besoin est l'assise de la conception, de l'étude et du développement.

La spécification initiale, perfectible, reçoit les modifications que la concertation permanente de l'acheteur et de l'industriel et en particulier les revues de projet (au sens de la norme expérimentale X 50-109) révèlent pertinentes. Cette spécification constitue tout au long du marché le document de référence des deux parties.

Les objectifs de résultats doivent être transposés en termes de solution technique concrète (organe, objet, installation...) jugée la plus apte à remplir la fonction. Ce choix est débattu selon le cas entre l'acheteur public et l'industriel maître d'œuvre, entre le maître d'œuvre et les industriels sous-traitants, ou entre sous-traitants. Dans ces débats, l'acheteur doit veiller à s'en tenir le plus possible aux exigences de résultats, c'est-à-dire de performances, en laissant à l'industriel la plus grande liberté d'innovation, de choix des solutions et d'application des technologies nouvelles, et même en stimulant ses initiatives par des clauses contractuelles incitatives, telles que :

- intérêt aux améliorations de performances et à la réduction de coûts, institué par la circulaire n° 2485 du 4 mars 1969 relative au guide des clauses de caractère incitatif dans les marchés (p. 57 et suivantes de la brochure n° 2007 de 1983 de la série *Marchés publics* publiée par les Journaux officiels);

- marge C d'intéressement de l'entreprise à l'abaissement des coûts et à l'amélioration du service rendu, instituée par les directives du Premier ministre du 10 octobre 1969 et « guide pour la négociation des prix et marges dans les marchés de gré à gré » (p. 77 et suivantes de ladite brochure);

- financement de prestations d'analyse de la valeur, etc.

Au fur et à mesure de l'étude sont établis les documents de définition du produit, qui dans ce cas sera souvent un matériel complet ou un système, de ses ensembles, sous-ensembles et composants. Ces documents peuvent être très variés: dossier de définition, spécifications et clauses techniques, tracés, spécifications d'interface, dossier de fabrication, dossier ou plan de contrôle, conditions de recette, etc.

Le maintien du dialogue, fructueux pour les deux parties, procure les avantages de la flexibilité déjà évoquée et permet de suivre les résultats progressivement atteints et d'intervenir en temps utile, notamment pour ajuster ou moduler une performance à la lumière des

coûts, des délais et de l'expérience acquise. Les décisions prises au stade de la conception sont déterminantes pour la qualité, le coût et l'utilisation pendant toute la vie du produit.

## 5.3. Réalisation

La réalisation est abordée après une étape de qualification qui garantit que la définition est bien apte à satisfaire les fonctions exprimées par la spécification de besoin.

Les opérations d'approvisionnement, de fabrication et de contrôle jouent un rôle très important dans cette phase, au cours de laquelle des programmes de qualification permettent à l'industriel d'obtenir, de maintenir et de suivre la conformité du produit à sa définition.

De façon répétée, l'industriel s'assure de la maîtrise de la qualité, de celle des coûts prévisionnels de réalisation et de possession et de celle des délais :

- en comparant les résultats atteints ou prévisibles aux objectifs;
- en déterminant et en appliquant les actions correctives nécessaires;
- en vérifiant leur efficacité.

Il procède, ainsi, par rétroactions successives et, si nécessaire, par réaménagement des documents de définition, jusqu'à obtention d'un résultat jugé satisfaisant par les parties. Les interventions s'effectuent en concertation avec l'acheteur, leurs relations étant régies par les dispositions contractuelles d'assurance de la qualité.

## 5.4. Utilisation

L'acheteur doit inclure dans le marché la fourniture par l'industriel de toute la documentation technique d'emploi, d'exploitation, d'entretien et de maintenance, indispensable à une bonne utilisation du produit.

La documentation peut être plus ou moins détaillée, selon le caractère consommable ou durable du produit, selon la politique de rechanges et de maintenance adoptée par l'utilisateur, selon l'existence d'une clause de garantie ou selon la passation ou non d'un contrat de service après vente à l'industriel fabricant ou à un autre industriel.

L'acheteur public continue à intervenir après la livraison du produit et de sa documentation : il doit obtenir des utilisateurs, de façon continue ou périodique, toutes informations sur le comportement du produit en cours d'utilisation, sur l'apparition éventuelle de défauts ou incidents ou au contraire sur son bon fonctionnement et les retransmettre sans délai au fabricant.

Ces informations sont précieuses pour guider l'acheteur dans ses choix ultérieurs et ce retour d'expérience vers l'industriel fabricant constitue la pièce maîtresse des études d'amélioration de la qualité.

## 6. Outils de la qualité

La liste ci-après, non exhaustive, énumère les principaux moyens et outils de la qualité, qui, avec la spécification de besoin, concourent au dialogue acheteur public/industriel et à la maîtrise de la qualité.

### 6.1. Manuel qualité

Le manuel qualité établi par l'industriel est un document rassemblant les dispositions générales adoptées dans l'entreprise en matière de qualité.

Il explicite le rôle et les interventions de chacun des services contribuant à l'obtention et à l'assurance de la qualité, qu'il soit chargé de conception, production, contrôle, inspection, emballage, transports, stockage, distribution, ou

après-vente, etc. Certains industriels ont créé un service qualité, proprement dit, exerçant un rôle de coordination et d'animation.

Deux documents normatifs Afnor et une recommandation du bureau de normalisation de l'aéronautique traitent de la définition, des finalités et du contenu de ce manuel :

- Afnor NF X 50-113. Gestion de la qualité. Guide pour l'établissement d'un manuel qualité;

- Afnor X 50-114. Manuel qualité. Questionnaire guide pour la rédaction d'un manuel qualité;

- BNAE RG Aéro 000-18. Guide pour l'établissement d'un manuel qualité.

À défaut de ce manuel, l'industriel utilise ses procédures fragmentées existantes et veille à ce que ses personnels se sentent motivés et à ce qu'une communication constructive existe dans et entre ses services, grâce à une information et une formation efficaces.

## 6.2. Plan qualité

Le plan qualité est un document décrivant les dispositions spécifiques prises par l'industriel pour répondre aux exigences particulières du marché public, relatives à la qualité du produit et aux dispositions générales d'assurance de la qualité.

Il explicite, dans la mesure nécessaire et pour toutes les phases de la vie du produit, les responsabilités, les résultats recherchés et les démarches, méthodes et procédures, visant à la maîtrise de la fiabilité, de la maintenabilité, de la sécurité, de l'ergonomie, des logiciels, de la configuration, du maintien en service, du retour et de l'exploitation des faits et incidents techniques, et de toute caractéristique jugée nécessaire pour la qualité du produit et prévue dans les exigences du marché.

L'acheteur public doit prêter la plus grande attention à la convenance du manuel et du plan qualité et susciter d'éventuels aménagements.

## 6.3. Moyens généraux collectifs

### 6.3.1. Normalisation

La normalisation est un capital de connaissances, dont l'utilisation procure des économies d'étude considérables, facilite la définition des performances et caractéristiques, définition établie contradictoirement et admise par consensus, résout de multiples problèmes d'interface et d'interchangeabilité, harmonise le dialogue entre acheteurs et industriels et contribue à l'obtention et à l'assurance de la qualité.

Les normes, françaises, européennes et internationales, et les spécifications émanant des groupes permanents d'étude des marchés consacrent des produits de définition éprouvée et des méthodes de mesure et essai qui, elles-mêmes, font souvent partie de cette définition et la complètent, ainsi que des principes, méthodes et outils d'obtention et d'assurance de la qualité.

### 6.3.2. Moyens de mesure et essai

Les laboratoires de mesure et essai permettent de mieux répondre au besoin d'informations fiables et objectives. Ils se regroupent autour de deux pôles :

- le Bureau national de métrologie (BNM) a créé et gère un système de chaîne d'étalonnage et de matériaux de référence, permettant le raccordement de tout étalon ou instrument de mesure aux étalons nationaux;

- le Réseau national d'essais (RNE) développe un système d'accréditation des laboratoires aptes à offrir des prestations de qualité.

L'adresse de ces deux organismes se trouve dans la brochure mentionnée au paragraphe 9.

### 6.3.3. Certification

La certification, entendue au sens le plus large du terme, d'un produit (ou d'un fait) est l'affirmation, par un organisme reconnu indépendamment des acheteurs et fournisseurs, de ce que ce produit, dûment identifié (ou ce fait), a été vérifié par un organisme compétent et trouvé par cet organisme conforme à des normes, spécifications, cahiers des charges ou autres documents normatifs.

La vérification, sur laquelle se fonde la certification, peut être limitée à un simple contrôle de produit fini (ou d'une famille de produits) en sortie d'usine ou dans le commerce; mais, généralement, elle porte sur le couple produit-fournisseur et implique des investigations plus ou moins étendues: contrôle des produits en cours de fabrication, qualification de compétences de spécialistes, évaluation de structures, moyens, procédures, etc., investigations qui ressortissent aux principes et méthodes de l'assurance de la qualité.

Les organismes intervenant dans ces domaines sont multiples: organisme administratif, organisme de normalisation, association professionnelle, centre technique, organisme privé et les systèmes de certification, même s'ils recouvrent des concepts identiques ou voisins, présentent une grande variété et, selon leurs statuts, finalités et règles de fonctionnement, portent des dénominations diverses: certification de conformité, homologation, agrément, accréditation, qualification, validation, etc.

La certification de conformité, définie dans le fascicule de documentation Afnor X 03-100 reproduisant le guide ISO 2 actuellement en révision, garantit la conformité d'un produit concret à ses documents de définition.

Un effort de reconnaissance mutuelle internationale des systèmes nationaux de certification et de laboratoires de mesure et essai est actuellement animé par le Comité de l'ISO pour l'évaluation de la conformité (Casco); ce comité a remplacé le comité de l'ISO pour la certification (Certico), qui a établi des directives faisant l'objet des guides 7, 16, 22, 23, 25, 27, 28, 38, 39, 40, 42, 43, 44 et 45, regroupés dans une publication de l'ISO intitulée « Compendium des documents sur la certification ».

Quelques exemples sont donnés ci-après:

#### a. Marque NF:

La marque NF de conformité d'un produit aux normes Afnor est l'exemple le plus connu et le plus ancien (1941) des certificats de qualification (voir *b* ci-après);

#### b. Loi Scrivener:

La loi Scrivener du 10 janvier 1978 institue des certificats de qualification attestant la conformité d'un produit et délivrés par des organismes certificateurs agréés, reconnaissables au logo . La marque NF est un de ces certificats;

#### c. Composants électroniques.

Des agréments et homologations de composants sont délivrés par le Service national de la qualité (SNQ), lui-même relié, sous l'égide de l'Afnor, au comité des composants électroniques (CECC) du Comité européen de normalisation électronique (Cenelec);

#### d. Matériel biomédical:

d-1. Homologation des produits et appareils biomédicaux accordée par la Commission nationale d'homologation (arrêté du 9 décembre 1982 du ministère chargé de la Santé), à la suite d'essais techniques et cliniques et après examen des modalités de contrôle de la fabrication présentées par le fabricant;

d-2. Certification gérée par l'Afnor (lorsque des essais techniques de conformité suffisent)

et conduisant à l'octroi de la marque NF-Médical;

#### e. Produits de construction:

e-1. Homologation administrative, délivrée par la Commission interministérielle d'homologation de contrôle des armatures pour béton armé;

e-2. Agrément d'adjuvants, délivré auparavant par la Commission interministérielle permanente des liants hydrauliques et des adjuvants (Copla), et maintenant rattaché à la marque NF;

#### f. Agents de contrôle non destructif.

La qualification d'un agent de contrôle non destructif peut faire l'objet d'une certification, délivrée par le Conseil de certification du Comité français des essais non destructifs (Cofrend) et ses comités sectoriels, selon les procédures de la norme NF A 09-010;

#### g. Soudeurs.

L'aptitude d'un soudeur peut faire l'objet d'une qualification, délivrée par des « contrôleurs » de statuts divers, selon les modes opératoires et procédures de la norme NF A 88-110.

## 7. Assurance de la qualité

Le bon déroulement d'un marché exige que l'industriel, dans le cadre de sa gestion de la qualité, d'une part, prenne toutes les dispositions nécessaires à l'obtention de la qualité de son produit, d'autre part, gagne la confiance de son acheteur en lui fournissant une assurance de la qualité, c'est-à-dire les éléments de preuve, ou au moins de présomption, de l'existence, de l'application et de l'efficacité de ces dispositions. L'assurance de la qualité régit les relations entre acheteur public et industriel au cours du marché et souvent au-delà pendant toute la vie du produit.

L'assurance de la qualité se fonde non seulement sur des contrôles, des qualifications ou certifications de produit, mais également sur des dispositions générales d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise, quant à ses structures, moyens, procédures, procédés, en particulier ceux concernant la gestion de configuration. Elle est explicitée dans le marché par des clauses particulières relatives à un plan qualité, s'appuyant éventuellement sur un manuel qualité, ou par des références à des modèles types nationaux ou internationaux.

L'étendue de ces clauses ou le choix d'un modèle type dépendent de considérations très variées: nature du produit, existence de prescriptions réglementaires, influence de la qualité sur la sécurité, nécessité de suivi du produit et de ses composants par des méthodes de traçabilité aptes à retracer leur historique, etc. L'acheteur doit se trouver en mesure de vérifier le respect de telles clauses ou modèles types et par conséquent éviter de prescrire des clauses hors de portée de ses moyens propres d'investigation ou de ceux d'un groupement d'acheteurs.

La norme NF X 50-111 définit trois modèles types d'assurance de la qualité:

Modèle 1. - Contrôle de la réalisation et de l'organisation. Ce contrôle intervient dès l'expression du besoin et la conception et porte sur tous les stades de la vie du produit;

Modèle 2. - Contrôle technique de réalisation de la fourniture. Ce contrôle accompagne la phase de réalisation;

Modèle 3. - Contrôle final de conformité. Ce contrôle ne concerne que le produit fini.

Les trois modèles types Afnor ou des modèles analogues permettent, dans la plupart des cas, d'exprimer de façon simple, rapide et sélective, les exigences en matière d'assurance de la qualité:

a. En France, le service de la surveillance industrielle de l'armement (SIAR) de la Délégation générale pour l'armement (DGA) a procédé à l'aide des règlements d'assurance qualité, RAQ 1, 2 et 3, à l'évaluation de plus de 2 500 industriels. De grands donneurs d'ordre, publics et privés, ont établi des systèmes de même nature;

b. L'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) a établi les publications interalliées sur l'assurance de la qualité, AQAP 1, 4 et 9 (auxquelles les RAQ 1, 2 et 3 sont respectivement équivalents);

c. Les pays industrialisés, et notamment le Royaume-Uni et la Suisse, utilisent au plan national des systèmes analogues comportant trois modèles;

d. Le comité technique ISO TC 176 met actuellement au point un système comportant également trois modèles (ISO/DP 9001, 9002 et 9003), sur lequel la plupart des pays industrialisés ont l'intention de s'aligner.

La norme NF X 50-111 précitée distingue en outre trois degrés de pénétration: A, B, C, selon le désir du client de vérifier d'une façon plus ou moins approfondie les dispositions prises par l'industriel:

- degré A: simple déclaration de l'industriel sur son système de gestion;

- degré B: production par l'industriel de dossiers justificatifs;

- degré C: vérification de l'application des procédures et des résultats.

De même que l'acheteur et l'industriel examinent ensemble la conception du produit dans des revues de projet, ils vérifient, grâce à des audits qualité (norme NF X 50-112), que les exigences contractuelles d'assurance de la qualité sont respectées, tandis que l'industriel pratique pour son compte des audits internes, portant sur tel ou tel aspect de son système de gestion de la qualité.

## 8. Documentation

L'obtention et l'assurance de la qualité et, d'une façon générale, la gestion de la qualité font l'objet de documents émanant de très nombreux organismes.

Les documents Afnor de la sous-classe X 50, intitulée « Relations fournisseurs-utilisateurs, durée de vie, qualité, analyse de la valeur », seront utilement consultés, notamment:

- X 50-109. Gestion de la qualité, vocabulaire;

- X 50-110. Recommandations pour un système de gestion de la qualité à l'usage des entreprises;

- NF X 50-111. Guide pour la sélection des dispositions pour l'assurance de la qualité dans les relations client-fournisseur, modèles-types;

- NF X 50-112. Audit qualité dans les relations client-fournisseur;

- NF X 50-113. Gestion de la qualité, guide pour l'établissement d'un manuel qualité;

- X 50-114. Manuel qualité, questionnaire guide pour la rédaction d'un manuel qualité.

L'Afnor a établi un recueil intitulé « Gérer et assurer la qualité », couvrant le domaine de la qualité.

Des listes plus complètes récapitulent les principaux documents concernant la qualité et émanant du GCCQ, de l'Afnor, des bureaux de normalisation, des ministères, de l'ISO, de l'OTAN, d'organismes industriels ou d'associations privées. Elles sont tenues à jour par le comité B du GCCQ, dans la brochure citée au paragraphe 9 ci-après.

## 9. Publication

La présente recommandation fait l'objet d'une brochure disponible gratuitement sur demande

- à la Commission centrale des marchés, bureau des affaires techniques, 41, quai Branly, 75700 Paris. Tél. : 45 50 89 02 ;
- au Bureau interarmées de normalisation (Binorm), établissement technique central de l'armement, 16 bis, avenue Prieur-de-la-Côte-d'Or, 94114 Accueil Cedex. Tél. : 46 56 52 20, poste 2233).

Cette brochure comprend, outre la présente recommandation, un questionnaire type à l'intention d'un acheteur public désireux d'établir son autodiagnostic sur la qualité, les listes mentionnées au paragraphe précédent, des adresses utiles et des informations générales sur la Commission centrale des marchés.

### ANNEXE

#### Questionnaire type à l'intention d'un acheteur public désireux de s'interroger sur la qualité

*Note préliminaire.* - Les questions ci-après sont soit des questions générales, soit des questions concernant plus spécialement un produit donné. Dans ce dernier cas, les questions proposées s'appliquent principalement aux produits donnant lieu à un volume d'achat notable.

- Ressentez-vous le besoin ou l'intérêt d'une information sur le concept de « qualité » et les termes de gestion, obtention et assurance de la qualité ?

- Avez-vous connaissance des missions et documents du Groupe de coordination des contrôles de qualité (GCCQ) [devenu maintenant groupe de coordination pour la construction de la qualité] de la section technique de la Commission centrale des marchés ?

- Avez-vous connaissance de la normalisation relative à la qualité, établie ou projetée par l'Association française de normalisation (AFNOR) ?

- Le besoin, auquel votre achat doit répondre, a-t-il été bien analysé ? Le produit est-il spécifié, défini dans tous ses éléments, et notamment dans ses fonctions et performances, ses règles de sécurité, ses conditions d'emploi et d'environnement ?

- Le besoin est-il exprimé dans toute la mesure possible sous forme de résultats, de façon à ne pas imposer au fournisseur des moyens inutilement contraignants et contrariant ses facultés d'initiative et d'innovation ?

- Si vous n'êtes pas l'utilisateur direct du produit acheté, avez-vous jugé utile ou même nécessaire de consulter les services techniques ou les utilisateurs, compétents pour spécifier le besoin et les performances ?

- Les fournisseurs potentiels ont-ils bien perçu le besoin que vous leur exprimez ?

- Avez-vous instauré avec ces fournisseurs un dialogue et une concertation sur la faisabilité, sur la conception et sur l'optimisation du rapport qualité/coût global de possession (rapport qui implique une prévision sur la durée de vie du produit) ?

- Avez-vous recherché l'utilisation maximale de produits et de composants de définition éprouvée, faisant l'objet d'une norme, d'une spécification des Groupes permanents d'étude des marchés (GPEM), ou d'une autre spécification ?

- Le produit que vous achetez nécessite-t-il une clause d'assurance de la qualité, une référence à un modèle-type ou la rédaction d'un plan qualité ?

- Votre fournisseur a-t-il été soumis à une évaluation, une habilitation ou une procédure d'agrément ? A-t-il établi un manuel qualité ?

- Vos relations avec le fournisseur sont-elles régies par des dispositions d'assurance de la qualité et notamment par l'organisation d'audits qualité ?

- Le contrôle des livraisons ou le contrôle en cours de fabrication est-il suffisant pour garantir la conformité du produit aux spécifications ?

- Donnez-vous votre préférence à un produit soumis à une marque, un label, une certification, une qualification, une homologation... ?

- Avez-vous prévu l'établissement par le fournisseur et la remise à l'utilisateur d'une documentation technique d'emploi et de maintenance ?

- Avez-vous demandé à l'utilisateur une collecte d'informations relatives au fonctionnement du produit en service, à son comportement, à ses défauts et ses défaillances ?

- Comment assurez-vous le retour de ces informations jusqu'au fournisseur, de façon à contribuer à l'amélioration permanente de la Qualité ?