

UNE RECHERCHE D'ECONOMIES ET D'OPTIMISATION DES COÛTS DE CONSTRUCTION ET D'EXPLOITATION DANS LES MARCHES PUBLICS

Version 3

Le but de ce premier mémo est l'analyse des dysfonctionnements et la recherche d'économies dans les projets publics aux différentes étapes de la conception et de la réalisation... ou la possibilité d'obtenir plus et mieux réalisé pour un même coût global.

On ne peut comparer que ce qui est comparable...et il faut donc considérer les coûts globaux en fin de projet réserves levées, DGD signés, tous recours levés, réclamations traitées et durée de vie prévue à l'origine.

PROPOSITION D'UNE SUITE D' ACTIONS CONCERTÉES :

- 1 - Prendre conscience de la nécessité de travailler collectivement avec des acteurs qualifiés (y compris les élus) et motivés au niveau du respect des coûts de construction.**
- 2 - Définir précisément et étendre les missions de la Maîtrise d'ouvrage, y compris le programmiste qui doit optimiser le projet. Arrêter de tricher sur le futur coût d'objectif.**
- 3 - Retenir une Maîtrise d'oeuvre opérationnelle et la responsabiliser le plus possible en ajoutant des missions complémentaires.**
- 4 - Etablir une « chaine de compétences » avec un intéressement aux résultats sur le respect des coûts de construction.**
- 5 - Anticiper au niveau des aléas en particulier pour ce qui concerne l'infrastructure et re-qualifier les contrôleurs technique.**
- 6 - Inventer de nouvelles procédures de consultations d'une Maitrise d'oeuvre pluri-disciplinaire en supprimant les choix formalistes qui entraînent des surcoûts stupéfiants.**
- 7 - Imposer des recherches d'économies phase par phase.**
- 8 - Promouvoir une réelle qualité des études, la vérification collégiale des dossiers et des estimations en exploitation / maintenance. Ceci dans le cadre d'un planning cohérent et plus souple !**
- 9 - Interdire les modes de consultation entraînant du dumping puis des réclamations d'entreprises... en tirant un bilan des excès actuels.**
- 10 - Faire preuve d'une grande rigueur collective Maîtrise d'Ouvrage / Maîtrise d'oeuvre pendant les études et le chantier.**

UN DÉCALOG EN 10 PHASES D'ANALYSES SUCCESSIVES

* PHASE 1

LA PRISE DE CONSCIENCE D'UNE OPTIMISATION DU COÛT GLOBAL PAR TOUS LES ACTEURS DU PROJET Y COMPRIS LES ELUS. LE CONSTAT D'UN MANQUE GLOBAL DE QUALIFICATION.

Travailler collectivement est la clef du succès... avec une prise de conscience par tous les acteurs d'un projet des bénéfices d'un mode opératoire collaboratif ! L'ego-centrisme et le manque d'expérience sont trop répandus. Le problème est le niveau de compétence des acteurs. Il ne sert à rien de choisir des cow-boys pour diriger un projet ou une équipe de Maîtrise d'Oeuvre... Il faut des personnes expérimentées, rigoureuses, à l'écoute, pleines de bon sens. La formation des élus s'avère être une nécessité. Ils le reconnaissent pour la plupart.

*** Avis de l'économiste :** La recherche du plus faible coût possible de départ et le copinage mettent à mal les meilleures équipes. Le résultat final est la plupart du temps médiocre du fait de négociations avec les entreprises techniques qui se traduisent et se concluent par des « prix de départ » beaucoup trop bas. On ne doit plus tricher sur les coûts de construction, ce qui permet d'être ensuite très exigeants, de responsabiliser les équipes, les intéresser aux résultats.

On doit faire un bilan réaliste sur tous les acteurs du projet :

- Les élus

Ceux qui ont eu la sagesse de demander une simple formation d'un demi-journée à un Maître d'oeuvre expérimenté reconnaissent cette nécessité absolue... sinon ils auraient subi la puissance de certains lobbys et suivi des conseils incompetents et intéressés.

- Le Maître d'Ouvrage

Le niveau de qualification des maîtres d'ouvrages opérationnels a diminué depuis les grands travaux de Francois Mitterrand. La loi MOP n'a pas évolué. Le bilan est négatif.

*** Avis de l'économiste :** Le niveau d'études a globalement augmenté mais pas la qualification réelle en lien avec la fonction qu'ils exercent. Les coûts fin de chantier sont très mauvais.

*** Avis de l'AMO / Programmiste :** Bien souvent, le temps du représentant du Maître d'Ouvrage est, par manque d'expérience, focalisé sur la gestion des différents acteurs du projet (le futur usager, la gestion inter-services, l'interface avec le politique) plus que sur le projet lui-même (études / travaux). C'est aujourd'hui pour cette compétence politique qu'ils sont recrutés, pas sur leur capacité à assurer le "coeur de métier" qu'ils ne connaissent d'ailleurs pas.

- Le Maître d'Oeuvre :

Le niveau de professionnalisme des Maîtrises d'Oeuvre n'a pas changé mais les missions donc les responsabilités sont de plus en plus confuses et les honoraires inadapés.

* Avis de l'AMO / Programmiste : Le poids des images, notamment en concours, a pour incidence d'éloigner certaines agences de l'acte de construire au profit de compétences de pure communication ! On s'éloigne donc collectivement de ce qui est essentiel : Savoir concevoir et savoir construire ! La qualité du projet et son efficacité disparaissent au profit de l'image.

- Les entreprises :

La qualification et l'état d'esprit des entreprises s'est énormément dégradé au niveau de certains corps d'état en particulier du Gros œuvre et des grands groupes du bâtiment. La promesse des entreprises générales de retrouver un bon état d'esprit et de limiter les réclamations financières n'a pas été tenue. Seules les PME ont gardé leur cœur de métier. Les lobbies sont de plus en plus puissants. Ils sont nuisibles car il ne sont pas employés pour la bonne cause. Pourquoi n'existe-t-il pas de label pour construire bien ? Pourquoi n'existe-t-il pas de classement de moralité des entreprises et du respect absolu des couts de construction ?

* Avis de l'économiste : Une entreprise de bâtiment est devenue un outil financier utilisé pour créer de la plus-value, perdant sa première vocation, l'acte de construire. Les Activités déclarées dans les Kbis des entreprises le démontrent ! Les grandes entreprises emportent les marchés publics en faisant du dumping (- 20 % environ sur leur estimation) puis sortent leurs services juridiques pour augmenter le coût global d'au moins 50 %. Les marges sont alors beaucoup plus importantes qu'en donnant le juste prix lors de la consultation. **En Suisse, on retire les entreprises au prix le plus bas et au prix le plus haut, ce qui assainit la consultation.** Dans certains autre pays, on fait la moyenne des prix et on choisit celle qui est la plus proche de cette moyenne... avec un bon rapport technique évidemment. Cela change tout !

* PHASE 2

LE BON CHOIX DU MAITRE D'OUVRAGE DU PROJET ET LA DÉFINITION DE NOUVELLES MISSIONS DE RESPONSABILITES

La première décision salubre à prendre pour respecter ou baisser les budgets est de confier une Maîtrise d'Ouvrage opérationnelle à des personnes de grande valeur, transparentes, compétentes et honnêtes. Ce qui est devenu rare ! Le choix de tous les consultants ou AMO côté Maîtrise d'Ouvrage doit être pris au sérieux avec une logique de travail d'équipe et des modes de fonctionnements communs à toute l'équipe. Les consultations de spécialistes - en choisissant essentiellement le critère coût le plus bas - mène les Maîtres d'Ouvrages à s'entourer de gens peu cher mais incompetents et la spirale négative continue de plus belle.

* Avis de l'économiste : Il ne faut pas trop multiplier tous ces nouveaux métiers qui pénalisent le budget d'une opération : MOE sociale, sécurité des biens, sécurité incendie, sécurité des personnes, polices, HQE, Environnement, BIM et Super BIM, maintenance, bureaux de contrôle, experts avant litige, avocats et juristes.

On en arrive à une multitude de penseurs que l'on mélange à tous niveaux par manque de compétence et d'expérience. Ils conduisent à une indécision collective.

Ils diminuent le nombre d'entrepreneurs constructeurs pour un résultat qui n'est pas probant.

On doit chercher une cohérence entre les objectifs à atteindre au niveau des coûts, de la qualité du projet et les moyens à mettre en place. Tout est question d'anticipation. Plus on économisera au départ sur les missions et la qualité des intervenants et plus on prendra de risques pour le bilan final !

On mise très gros... Les économies de bouts de chandelles deviennent ensuite de véritables gabegies !

La première mesure à prendre est de choisir le meilleur représentant possible pour manager le projet côté Maitrise d'Ouvrage :

Compétence, expérience, intégrité, capacité de fédérer et évidemment rigueur.

Un problème grave se pose de temps en temps, à savoir le refus d'appropriation d'un projet par de nouveaux élus. Un élu reste souvent 5 années et un projet public dure environ 7 ans. Le passage de relais peut coûter extrêmement cher en modifications de projet mais aussi en prises de décisions négatives favorables aux réclamations d'entreprises.

LE BON CHOIX DE L'ASSISTANT MAÎTRE D'OUVRAGE EVENTUEL

Il est souvent utile mais il ne devrait pas être lâché dans la nature sans un suivi continu de la part du représentant du Maître d'Ouvrage. Son niveau de compétence est essentiel.

Le choix est évidemment lui aussi nominatif, surtout pas du copinage !

LA MISSION DU PROGRAMMISTE

Le programmiste doit lui aussi être responsabilisé ! Il faut arrêter de tricher en baissant artificiellement les coûts de construction pour faire plaisir aux décideurs, aux élus.

On connaît tous par cœur le coût de construction au m² d'un programme donné.

Le programmiste doit absolument optimiser son programme et être force de propositions. Dans le cadre d'une optimisation du programme, on doit donc étendre la mission du programmiste qui doit accompagner le projet jusqu'à la fin des études. Actuellement on retient les programmistes les moins chers au forfait parfois même à l'année. Ils utilisent essentiellement des photocopies et ne cherchent absolument à mutualiser, à optimiser le projet et on construit alors des projets trop grands sans aucune vision participative et aucune mixité des usages.

Avis de l'AMO / Programmiste : Il faut également que le programmiste prépare les conditions de la vie du programme et oblige les acteurs à penser stratégie, mixité des usages, gestion avant de se lancer dans l'aventure des études de MOE. Bien souvent les programmes n'ont pas de sens fort auquel se raccrocher, pas d'ambition. Ils sont le reflet d'un choix à court terme de personnes peu coûteuses mais non qualifiées. Evidemment l'économie globale à choisir le bon programmiste est bien plus importante que les économies à trouver en mutualisation. Le maître d'ouvrage (ou son délégué) se retrouvent alors démunis face aux choix à opérer. Plus grave, il est alors dans l'incapacité de proposer des choix et des arbitrages à ses élus, faute d'un projet stratégiquement construit. Faute de sensibilité à cette question chez les programmistes (et d'interpellation du MOA), on laisse cet aspect de côté et on provoque les dérives qui marqueront la suite du projet. Les élus n'ont pas de nourriture pour rendre leur projet opérationnel face aux évolutions des modes de vie. Ils n'ont la plupart du temps pas eu de formation sur cette nécessité d'optimiser le projet, de mutualiser ce programme. Enfin un programme doit absolument être clair et bien construit ! Il devrait absolument ouvrir des variantes optimisatrices comme ligne de conduite. A imposer à tous les acteurs du projet. Les nouvelles générations d'architectes utilisent des options pour faciliter les choix des décideurs.

LA RÉÉCRITURE ET L'OPTIMISATION DU PROGRAMME

La plupart des programmes pourraient être réduits de 5 à 10 % en surface par une mutualisation raisonnée des locaux car ils sont la plupart du temps une simple compilation des besoins ! C'est une première source d'économies qui nécessite de l'inventivité !

Il y a par ailleurs très peu de réflexions sur les capacités d'extensions futures des bâtiments ou d'évolutions dans le temps ! Pourtant cela peut se définir et s'écrire ! Et éviter des sur-coûts.

Le programmeur doit enfin avoir avec l'Architecte une vision sur les évolutions de la société. Il ne peut être un simple contrôleur de conformité au programme initial et il devrait assumer une mission de suivi et d'optimisation du projet aux côtés de la Maîtrise d'Ouvrage et de la Maîtrise d'Oeuvre.

Il doit lui aussi fédérer cette notion élargie d'optimisation de la dépense !

De fait, là aussi, son choix doit être à la fois qualitatif et nominatif !

LA MIXITÉ DES USAGES

RETENIR UN ARCHITECTE ET SI NECESSAIRE UN CONSULTANT MISSIONNÉ POUR UNE « VIE HEUREUSE » DES USAGERS

Il existe désormais deux ou trois spécialistes reconnus, peu coûteux, ayant la capacité d'enrichir le programme, de l'optimiser et de travailler sur la mixité des usages en lien avec les architectes et les autres acteurs du projet. Le coût est réduit, l'apport fondamental. Ils peuvent travailler en sous-traitant du Maître d'Oeuvre.

Une première : dans le cadre du chantier de la Citadelle Universitaire et publique d'Amiens, nous avons mis au point avec Olivier Caro des « Fiches de Mixité des Usages » permettant de démontrer la nécessité de création d'espaces d'animation publics, ceci dans le cadre du budget. Puis nous avons proposé l'optimisation du programme avec des espaces mixtes ayant plusieurs usages possibles y compris la location d'espaces au privé, aux associations de quartier. Un usage en semaine et un autre usage ou utilisateur le week-end ou pendant les vacances. Il s'agit donc d'une optimisation de la dépense publique et d'une capacité de louer ces espaces. On peut introduire dès le début des études des lignes budgétaires de location d'espaces. Une jolie révolution...

*** PHASE 3**

LE CHOIX D'UNE MAÎTRISE D'ŒUVRE OPERATIONNELLE

Le choix de la Maîtrise d'Oeuvre est un vrai sujet qui nécessite une remise à plat complète des critères d'évaluation et de choix final. Le choix optimal de la Maîtrise d'Oeuvre ne devrait plus se faire sur des à-priori... souvent en fonction d'un Star System mais sur des critères précis avec des références et des retours des usagers.

Il faudrait imposer un quota de 25 % minimum de jeunes architectes dans chaque concours... On doit construire notre avenir à partir de cette nouvelle génération !

A noter qu'en général chaque membre d'un jury impose son architecte et il n'y a jamais de renouvellement dans la profession sans copinages.

Afin de professionnaliser la maîtrise d'oeuvre, ce qui permettra de baisser globalement les coûts de construction, il y a nécessité d'équipes pluridisciplinaires architectes / paysagistes /

ingénieurs / consultants divers, avec des références nominatives et la nécessité d'une « responsabilisation de l'équipe » pour atteindre le but financier défini.

Il serait souhaitable de vérifier les niveaux de qualifications des personnes de toute l'équipe en contactant d'anciens maîtres d'ouvrages.

Une agence d'architecture ou d'ingénierie est, comme une entreprise, faite de bonnes et de moins bonnes équipes en interne plus ou moins adaptées aux contraintes spécifiques du projet. On devrait en tout cas, logiquement, appliquer des " critères de choix " clairs comme dans les désignations d'entreprises. Avec des coefficients et des notes.

L'organisation du concours loi MOP n'est plus adaptée, et empêche toute capacité de dialogue entre MOE et MOA. On ne se parle qu'une fois l'esquisse réalisée ! C'est aberrant !

* Avis de l'AMO / Programmiste : A chaque fois que la situation le permet, la puissance publique doit prendre le temps d'organiser la procédure la plus adaptée pour elle. Un dialogue compétitif bien rémunéré, peut permettre d'ajuster le programme en dialoguant avec plusieurs équipes, jusqu'à retenir le projet le mieux engagé. Lorsqu'elles sont bien expliquées et rémunérées, ces procédures sont productrices de très bons projets.

Il faut évidemment interdire les missions non complètes sources de désordres.

Un nombre important de concours publics est plus ou moins pipé.

Je dirai au minimum 35 à 40 % pour être poli. Ceci entraîne des situations perverses et un manque de rigueur nuisible pour le respect des coûts de construction.

Il y a comparativement moins de bricolages dans des jurys de concours privés.

Quand Georges Pompidou a vu le projet pressenti pour Beaubourg, il a dit qu'il ne comprenait pas le choix du jury mais qu'il lui faisait confiance puisqu'il avait choisi ce jury.

LES VARIANTES CHIFFREES

Le programmeur devrait ouvrir la porte à des variantes et la Maîtrise d'Oeuvre devrait proposer dans les concours des options et les chiffrer avec un contrôle réel de ce chiffrage.

Ceci éviterait d'ailleurs de proposer aux décideurs des projets d'images 3D irréalistes financièrement, images qui sont le point de départ des sur-coûts.

DES MISSIONS COMPLÉMENTAIRES POUR LA MAITRISE D'OEUVRE

Plusieurs missions complémentaires de Maîtrise d'Oeuvre sont indispensables :

- La formation des élus et des décideurs à la réalité du développement d'un projet.
- L'optimisation et la mutualisation du programme... en continu avec tous les acteurs du projet avec des économies évidentes à la clé.
- La participation au cout d'achat du logiciel, à la formation et au temps perdu au début avec l'usage du BIM.
- La réalisation de fiches de mixité des usages / optimisation du temps d'usages, location d'espaces au privé et prêt aux associations de quartiers.
- La réalisation de documents pédagogiques pour les élus, les décideurs, les associations de quartiers, la presse, le grand public pour une appropriation à la fois politique et humaniste.
- La mise en oeuvre d'expositions dans des maisons ou simples salles publiques du projet.
- La participation à des réunions d'information et de sensibilisation avec les habitants.

- Tout ce qui peut permettre une appropriation du projet par les usagers mais aussi les habitants / Voir le 1% culturel musical d'Amiens de Nicolas Frize.
- Le chiffrage précis du coût d'exploitation / maintenance du bâtiment sur 20 à 30 ans.
- L'étude systématique d'alternatives et d'options économiques pour le projet.
- La mise en œuvre de pré-prototypes avant la consultation des entreprises.
- La participation effective au développements de produits environnementaux innovants.
- Le dépôt de brevets... aussi au bénéfice partagé par la Maîtrise d'Ouvrage.

*** PHASE 4**

LE BON FONCTIONNEMENT DE LA « CHAÎNE DE COMPÉTENCES » D'UN OUVRAGE

De bons choix en Maîtrise d'Ouvrage, AMO, Programmation et Maîtrise d'Oeuvre permettront d'établir une " chaîne continue de compétences ".

Dans le cas d'un bon niveau, homogène, de l'équipe, de fondements communs, le projet a beaucoup de chances d'être une réussite et la certitude d'être moins couteux !

Son coût de construction sera respecté sinon optimisé et aussi mieux utilisé.

Un projet est le reflet exact de sa conception plus ou moins heureuse et des relations entre tous les acteurs du projet.

La meilleure solution pourrait être de choisir au mieux, pas au rabais, les membres de cette « chaîne de compétences », de la payer désormais correctement mais, en contrepartie, de la « responsabiliser le plus possible » et de « l'intéresser aux résultats ».

Avec une vision élargie des missions des uns et des autres.

Toujours pour exemple... la Citadelle universitaire et publique d'Amiens avec une mutualisation du programme, une mixité réelle des usages, la recherche d'acteurs culturels intéressés, tout ce qui peut favoriser l'appropriation du projet, des partenariats avec le privé et un contrôle des coûts en continu... malgré les aléas stupéfiants sur ce site archéologique.

L'INTÉRESSEMENT AUX RESULTATS

Un nouvel exemple avec la fin de la Cité Internationale de Lyon (100 millions de francs de travaux), un contrat très particulier avec une mission complète en marché public (pilotage, direction de travaux, synthèse, 40 lots séparés), des pénalités en cas de retard et de surcoût mais une prime importante pour la Maîtrise d'Oeuvre si le coût final était 5 % sous le coût d'objectif. Ce qui a été réussi grâce à une Maîtrise d'Ouvrage et une Maîtrise d'Oeuvre très unies. C'est extrêmement rare en marchés publics et pourtant possible !

La voie est de mieux rémunérer les maîtrises d'Oeuvre (hors Star System) et en contrepartie de les responsabiliser beaucoup plus.

Il faudrait alors établir un vrai climat de confiance où on ne triche plus sur le coût d'objectif à atteindre mais où la chaîne de compétences a pour nécessité absolue de l'atteindre ensemble- Ceci nécessite des actions concertées entre la Maîtrise d'Ouvrage et la Maîtrise d'Oeuvre.

Il faudrait arrêter de jouer au poker-menteur sur le but financier final à atteindre... en se donnant par contre une vraie règle du jeu avec des personnes unies et responsables.

Ceci est réaliste s'il y a aussi un petit peu de souplesse et de réalisme au niveau du planning des études et du planning du chantier. Décider d'un planning trop tendu est une faute grave !

Et puis il faudrait arrêter de payer des stars souvent irresponsables à 16 % archi et les responsabiliser vraiment au niveau du respect des coûts de construction.

On trouve la plupart du temps des architectes compétents et motivés payés médiocrement à 6 % sur des projets low-cost, ce qui est lamentable. 10 d'honoraires % avec les bureaux d'études est un minimum vital (sans missions complémentaires !)

*** Avis de l'économiste : Un intéressement aux résultats ne pourra être possible et être rentable à tous les niveaux que si une majorité de l'ensemble des opérations est organisée de cette façon. Ce sera en effet efficace alors que les modes opératoires habituels continueront leur gabegie actuelle. Il faut donc une prise de conscience collective !**

*** PHASE 5**

L'ÉTAT DES LIEUX D'UN SITE

On ne doit pas commander des analyses réduites sur un site car cela peut entraîner des surcoûts énormes. Il faut, si on ne veut pas exploser le budget en aléas, être très exigeant au niveau quantitatif et qualitatif sur l'ensemble des études préliminaires y compris les analyses de sols, de structures, les sondages, les relevés des géomètres, la partie environnementale, tout ce qui concerne la bio-diversité, etc... L'infrastructure est le poste principal de dépassement au niveau du projet comme aléa, ceci par manque d'anticipation !

La notion même d'anticipation des risques est rare car elle est liée à un retour d'expériences et à un savoir-faire ! Par exemple les analyses sur la présence d'amiante ne sont pas toujours complètes, ce qui est extrêmement dangereux au niveau financier.

Tout état des lieux exhaustif joint aux consultations Maître d'œuvre et entreprises est indispensable et bénéfique. Cela réduit l'ampleur des réclamations potentielles.

On comprend là aussi combien le niveau de compétence opérationnel conjoint de la Maîtrise d'Ouvrage et les capacités pluridisciplinaires et la rigueur de la Maîtrise d'Oeuvre peuvent être importants au niveau des dépassements de budget pour aléas !

LES ANALYSES DE SOLS

Attention aux sols pollués qui sont très fréquents. Les trafics de terres polluées sont très courants et dangereux ! Des sommes énormes sont en jeu avec un lobby là aussi très puissant.

Il y a de plus des trafics dans le niveau de compétence et la rigueur d'analyse des laboratoires d'analyses des sols !

Un travail pointu avec un ingénieur horticole expérimenté, en complément du paysagiste, permet d'amender les sols, de les mélanger et d'éviter le plus possible les transports de terre.

Là aussi l'anticipation technique va permettre à la fois de trouver des économies et d'éviter des nuisances pour les habitants.

Les sols mis en oeuvre par les entreprises doivent être contrôlés par un laboratoire agréé désigné par l'entreprise, ceci dans le cadre de son marché mais aussi par des relevés surprise d'échantillons sur les camions du chantier avec analyse par un laboratoire indépendant payé par la Maîtrise d'Ouvrage.

La prise de conscience des risques de surcoûts liés à la dépollution, à créer des parkings ou des locaux en sous-sol devient effective mais on peut mettre en oeuvre des parkings silos transformables dans le temps avec des façades urbaines en rez-de-chaussée.

LES SONDAGES

En fonction du terrain, il est indispensable de définir très précisément la quantité et la qualité des sondages. Sinon les risques financiers encourus sont énormes !

L'anticipation avec un nombre très important de sondages est finalement assez rare !

Il semble important de faire chiffrer dans la consultation d'entreprises le coût des sondages complémentaires (s'il y a lieu) sachant que l'introduction d'une variante non contrôlée peut se révéler compliquée. Une des stratégies d'entreprises menant à des surcoûts est de proposer dans leurs offres des variantes économiques non étudiées qui vont mener à des réclamations.

LA MISSION ET LE CHOIX DU CONTRÔLEUR TECHNIQUE

Depuis le stade de Furiani, les missions des contrôleurs techniques ne sont plus exhaustives.

Il serait indispensable de leur confier des missions complètes mais c'est impossible...

Cette limitation des « missions par sondages » (on ne contrôle plus qu'une petite partie du projet) a entraîné une baisse de responsabilisation, un peu de désinvolture et pire un manque de formation des nouveaux contrôleurs techniques.

Le résultat est forcément une augmentation des risques et des surcoûts.

Ajoutée à une baisse qualitative forte du niveau des études d'exécution des entreprises, la situation devient dangereuse et la maîtrise d'oeuvre est obligée de subir ces manques.

Se rajoute enfin une mise en concurrence ridicule de la part des Maîtrises d'ouvrage qui choisissent sur des critères financiers les contrôleurs techniques les moins chers !

En leur donnant des missions plus ou moins complètes définies au préalable du choix du projet donc pas adaptées aux projets retenus.

Quel manque de clairvoyance de la part de personnes cherchant à respecter une enveloppe financière déjà réduite par rapport aux ratios normaux !

Le choix du contrôleur technique devrait vraiment être qualitatif, nominatif, sur références vérifiées et le contrôleur technique devrait donc s'engager sur le nom d'un responsable compétent qui ne soit pas le même pour plusieurs consultations simultanées.

Faire des économies de bouts de chandelle sur la mission du contrôleur technique est une vraie faute mais elle est désormais courante. Un niveau de compétence élevé des contrôleurs techniques deviendra de plus en plus rare et leur mission va donc aller à l'encontre du concept et de l'économie du projet du fait d'un manque de formation évident.

* Avis du bureau d'études : La responsabilité du bureau de contrôle est limitée au niveau juridique puisqu'il travaille par sondages. Ceci est très inquiétant. On peut malheureusement se demander à quoi le contrôleur technique sert depuis qu'il n'est pratiquement plus responsable de ses actes ! Cela représente environ 1 % du coût de construction. Soit ils sont mieux payés et redeviennent responsables juridiquement de leurs actes, forment des jeunes très compétents soit il est préférable de responsabiliser beaucoup plus l'ingénierie de la Maîtrise d'Oeuvre au niveau Contrôle d'exécution des ouvrages.

Au niveau assurance ce serait aussi préférable pour les Maîtres d'Ouvrages.

Une maîtrise d'oeuvre expérimentée et responsable a-t-elle besoin de se reposer sur un bureau de contrôle ? Les services instructeurs de l'état (pompiers, police, concessionnaires....) sont déjà présents dans l'acte de construire (avec des niveaux de compétences et de motivation très différents les uns des autres).

A noter qu'il faudrait aussi responsabiliser les pompiers car certains services changent d'avis sécurité en cours de chantier sans aucun complexe et cela entraîne de nouveau des sur-coûts et des retards de livraison des ouvrages.

On doit aussi constater que la normalisation à outrance de la construction conduit à un manque de bon sens affligeant.

L'individu se protège juridiquement avant de réfléchir au problème technique !

On notera enfin que les Services techniques des villes sont assez souvent démotivés et non responsabilisés. Cela dépend évidemment des expériences accumulées dans chaque ville.

La situation est vraiment inquiétante, en particulier dans des villes n'ayant pas connu des projets complexes... car ces services, souvent incontrôlables au niveau humain, entraînent des surcoûts assez stupéfiants dans une indifférence générale.

Une vraie gabegie ! Les élus n'osent pas les affronter !

Tout le monde le sait et personne ne bouge, par peur au risque de bloquer toute la ville !

Il y a un manque évident de courage de la part des décideurs et une part de sur-coûts énorme.

*** PHASE 6**

DE NOUVEAUX PROCESS DE CONSULTATIONS DE LA MAÎTRISE D'ŒUVRE - DE VRAIS CONCOURS EXIGEANTS L'ARRET DES MAPA AU RABAIS

On constate depuis le début de ce rapport un manque de rigueur de TOUS les acteurs du projet et cela touche aussi en général la Maitrise d'Oeuvre au sens large.

Les concepteurs se donnent en général beaucoup de mal en essayant de faire au mieux avec des honoraires beaucoup trop bas (sauf pour les stars qui ont des honoraires souvent iniques).

Il nous semble que les Maîtrises d'oeuvre devraient être beaucoup mieux payée mais en contrepartie beaucoup plus responsabilisées avec une obligation réelle de résultat.

Tout le monde le sait ! On joue au Poker menteur ! Les équipes de Maitrise d'Oeuvre se trouvent confrontées à des budgets volontairement irréalistes !

Ce point de départ est à l'origine de tous les maux et de tous les surcoûts !

On constate par ailleurs que certains gros bureaux d'études ne travaillent pas assez et ne se coordonnent plus entre spécialistes. Problèmes structurels et là aussi de compétence.

Les élus sont souvent en lien avec ces gros bureaux d'études et ils subissent leurs pressions comme celles des grosses entreprises.

Essayons d'y voir plus clair sur le fonctionnement des consultations !

Les consultations sous forme de MAPA sont une forme de Dumping absurde qui pousse à la médiocrité. Le constat est affligeant et est structurel : Le Maître d'Ouvrage ne peut pratiquement jamais choisir au niveau qualitatif car cela ouvre la porte à des recours des perdants.

Il choisit pour éviter les recours et par manque de courage l'architecte le moins cher à des taux d'honoraires abusivement bas.

On ne peut plus responsabiliser une Maîtrise d'Oeuvre à des taux aussi bas !

Elle n'a pas de moyens suffisants et rogne sur tout.

Il faut donc trouver une autre solution et au besoin des vrais concours même sous 207 000 euros d'honoraires avec des taux d'honoraires sensiblement plus élevés.

Il faut ajouter des missions complémentaires structurelles responsabilisant l'ensemble des acteurs du projet.

LE PROBLÈME DU FORMALISME ACTUEL... LE DANGER DES IMAGES DE SYNTHÈSE PAR RAPPORT A LA RÉALITÉ DES USAGES ET AU RESPECT DES COÛTS DE CONSTRUCTION

Le formalisme actuel vient d'un processus assez consternant.

Il s'agit de proposer le concept le plus provoquant, le plus sexy, facile à regarder...

L'image est devenue un critère de choix essentiel et primitif qui neutralise le travail d'optimisation du programme, l'intelligence conceptuelle du projet et de fait le respect du coût de construction. Les élus sont capables de comprendre le contenu et l'intelligence d'un projet... si on a les moyens juridiques de le leur expliquer !

Le Maître d'Oeuvre produit (ou la plupart du temps sous-traite à des graphistes) des images 3D qui ne sont que des représentations graphiques très habiles et vendeuses.

Les décideurs adorent ces images qui ne demandent pas d'explications conceptuelles et facilitent ainsi des choix purement esthétiques.

Ces images ne sont pas chiffrées et souvent pas chiffrables. Elles facilitent aussi des choix médiatiques très pratiques mais très dangereux financièrement.

Les exemples de concours explosant ensuite les budgets sont légion mais tout le monde savait dans le jury qu'ils dépasseraient énormément les enveloppes !

Et les bons projets ont été évacués...

Plus le concepteur dépense d'argent à produire des images futuristes sur ces projets provoquants... plus il a de chances de gagner le concours. Certains élus les ont interdites !!!

** Avis de l'économiste : Il faudrait donc, comme le font désormais certains maires, limiter et encadrer les images 3D et imposer des story-board explicatifs au jury.*

Le mieux est sans doute de désigner un prestataire extérieur pour réaliser l'ensemble des images 3D de tous les concurrents.

Il faudrait aussi re-valoriser le travail des commissions techniques qui sont des faire-valoir alors qu'elles sont la plupart du temps de haut niveau.

Une nouvelle voie pourrait apparaître avec discernement, une dose de retour aux sources et cette nouvelle génération d'architectes plus sensibles à l'environnement.

Il faut de suite remplacer les images par des projets issus d'équipes pluridisciplinaires développant des concepts environnementaux globaux.

Le Maître d'ouvrage peut lui-même être initiateur de cette révolution...

Par exemple interdire la climatisation dans les projets même dans les tours (voir la tour bioclimatique Leed Platinum de Turin) et imposer des niveaux de consommation d'énergie extrêmement bas pour les projets à forte image.

Il est anormal que les architectes stars ne soient pas exemplaires dans ce domaine, il est anormal que ce soient de jeunes architectes qui leur donnent des leçons !

Imposer des vérifications des coûts de construction des projets de concours par 2 économistes différents.

Et le projet bien conçu reviendra au centre de la discussion dans un budget réaliste !

LE CHIFFRAGE DU CONCOURS PAR L'ÉCONOMISTE DE LA MAÎTRISE D'OEUVRE

LA VÉRIFICATION PAR CELUI DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

Il ne doit plus y avoir de concours sans deux chiffrages précis du coût de construction par deux économistes mais aussi la présence à leurs côtés d'un spécialiste des coûts d'exploitation (y compris les estimations esquissées des consommations d'énergie).

** Avis de l'économiste : En concours, un projet hors coût est éliminé ! Pas de remise en cause possible du programme ou du projet proposé. L'économiste mange son chapeau sous les sourires de ses co-traitants et des concurrents .*

Le jeu de dupe commence donc avec la nécessité d'un faux chiffrage par le programmeur et le Maître d'Ouvrage puis avec la nécessité absolue pour la Maîtrise d'Oeuvre d'accepter cette fausse estimation. Et du coup la possibilité de tricher et de sortir encore plus de l'enveloppe !

La dé-responsabilisation est totale d'un bout à l'autre du projet !

LE JURY :

INVENTER AU PLUS VITE DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU !

La composition du jury doit donc intégrer la volonté de respecter les coûts de construction !

Avec des critères de notations clairs ! Il ne faut surtout pas supprimer les concours !

Il faut par contre les rendre beaucoup plus rigoureux et honnêtes !

Une idée toute simple pourrait révolutionner les concours :

Une démocratie directe effective avec une commission technique opérationnelle intégrant un contrôle effectif des coûts et un jury votant en direct.

Arrêter les bricolages, les pressions... et les arrangements successifs entre membres du jury et architectes !

On noterait alors démocratiquement les projets :

- Commission technique = 40 % de la note globale, note présentée le jour même par le président de la commission technique avant le jury

- Jury = 40 % de la note globale sur des critères très précis

- Président du jury = 20 % de la note globale.

Vote secret instantané de tous les participants lors du jury

*** PHASE 7**

LES RECHERCHES D'ECONOMIES POUR LA FINALISATION DU CHOIX

On peut évidemment intégrer clairement dans le concours de Maîtrise d'Oeuvre un second tour à 2 équipes pour une optimisation financière du projet... mais il faut le dire avant. L'intelligence et l'ingéniosité des projets devant rester secrètes, il faudrait éviter les fuites pour ne pas faire modifier le projet du candidat voulu par certains.

On pourrait donc faire signer une clause de confidentialité et proposer une journée de travail en continu pour les deux équipes avec l'ensemble des membres du jury dit démocratique.

Mais attention : on ne doit plus se servir de ce second tour pour baisser les honoraires de la Maîtrise d'Oeuvre car c'est ensuite contre-productif !

Ce serait interdit, les montants des honoraires faisant partie des critères de choix.

On pourrait par contre faire compléter le niveau de qualifications de l'équipe de Maîtrise d'Ouvert et la responsabiliser le plus possible au niveau de la compatibilité « programme / mixité des usages / qualité du projet / vision environnementale globale / innovations / coûts de construction et d'exploitation » . On doit désormais intégrer le coût réel d'exploitation dans les critères de jugement des projets

LE CONTRÔLE DES COÛTS EN CONTINU

Ce contrôle des coûts en continu est essentiel... comme dans l'industrie.

L'économiste est de fait au centre du dispositif et il doit rendre des comptes (encore faut-il qu'il soit écouté) !

L'économiste de la Maîtrise d'Ouvrage vérifie au besoin le coût de construction en continu au ratio, ce qui est fiable et peu coûteux. Cet investissement est peu coûteux par rapport aux sommes en jeu, aux travaux supplémentaires et aux réclamations des entreprises. Mais cela nécessite une prise de conscience des acteurs du projet et une anticipation de tous les instants, donc un niveau élevé des responsables de la Maîtrise d'Ouvrage et de la Maîtrise d'Oeuvre.

L'ANALYSE TRANSPARENTE DE LA VALEUR DES COMPOSANTS DU PROJET

L'économiste de la Maîtrise d'Oeuvre doit identifier les postes à risques.

On doit le responsabiliser contractuellement. Cette façon de procéder fonctionne bien et ne coûte rien en plus !

Il s'agit simplement d'identifier en toute transparence les parties de projet à risques, des les chiffrer précisément et de proposer des alternatives.

C'est le principe de « l'analyse de la valeur ».

Par exemple une pièce complexe peut être très coûteuse une fois moulée et 3 fois moins chère mécano-soudée. S'il y en beaucoup, cela vaut alors le coup de faire une « analyse de la valeur » de cette pièce et de l'optimiser. Inspirons nous de l'industrie !

La possibilité de pré-consulter des entreprises PME (qui ne pourront pas être consultées par la suite) est indispensable mais cela n'est valable qu'avec des PME.

Les gros groupes du bâtiment ne sont plus du tout vertueux car ils cherchent désormais uniquement le maximum de profit à court terme en intégrant les réclamations les plus élevées possible.

*** PHASE 8**

LA QUALITE DES ÉTUDES - LE PLANNING DES ETUDES

Il faut un certain temps pour mener des études de qualité. Compresser ce temps d'études est une erreur. Et c'est pourtant très courant ! Il est assez consternant de voir le planning dériver au niveau du programme, du juridique puis des prises de décisions de la Maîtrise d'Ouvrage et de les voir ensuite compresser au maximum les temps d'études de la Maitrise d'ouvert puis des entreprises ! C'est aussi une des raisons principales des surcoûts !

La sagesse voudrait qu'on arrête de compresser le planning des études et de la réalisation, ce qui d'ailleurs a des effets dévastateurs sur le choix des entreprises ! Par exemple le choix d'entreprises générales qui n'ont que l'intérêt de permettre de respecter plus ou moins un planning trop tendu... mais à quel coût en qualité et en réclamations !

La compression du planning entraîne indirectement une très grosse partie des surcoûts ! Par contre il est indispensable de suivre les études régulièrement et d'imposer des passages obligés. Toujours ce principe de responsabilisation ! Chaque fin d'une phase d'études devrait se concrétiser par un contrôle croisé des coûts puis là chaque phase la recherche des économies permettant de revenir dans l'enveloppe financière.

** Avis de l'AMO / Programmiste : Il est décisif d'imposer un véritable point avec les décideurs (politiques et grands décisionnels techniques) afin de prendre le temps d'énoncer la complexité de certains choix à opérer. Ne pas mentir sur la situation et être capable d'en faire une lecture pédagogique, pour que le projet s'ajuste de la bonne manière.*

Cela renvoie au fait d'avoir un projet très clair sur le plan de ses attendus. Cela implique parfois de glisser d'une semaine. De ré-étudier une piste (que l'on doit savoir rémunérer sans se réfugier derrière un contrat qui ne peut pas tout anticiper).

Chacun sort renforcé de la solidarité d'un choix.

** Avis de l'économiste : Il faut retenir un architecte qui comprenne l'importance du respect d'un planning (tout de même raisonné) et mette les moyens en conséquence !*

*Comment se passent les mois après le choix du jury : Nous retardons souvent de plusieurs mois le moment où nous contractualisons et après nous sommes pressés, déjà en retard avant même d'avoir commencé. **A noter que le jury prend en général plus de temps pour juger que la conception d'un projet en concours public ! C'est aberrant !***

Du coup les phases s'enchainent sans savoir poser le crayon, sans se revoir pour faire un vrai bilan et en discuter. avec des temps beaucoup trop courts de synthèse ce qui entraine là aussi des surcoûts... Tout cela se passe dans une forme de stress continu malgré un engagement collectif. Là encore, l'air du temps nous joue des tours (envie de communiquer, d'aller très vite, de faire plaisir aux décideurs, chacun pour soi, sans logique de vérification collégiale).

Sur les études qui auraient pu être anticipées, le climat d'urgence général fait que le plus souvent on engage les consultations des entreprises avec des dossiers de consultations prêt à 75% seulement afin de tenir le délai global trop serré avant les élections à venir.

On consulte avec des dossiers incomplets pour être moins cher, ce qui entrainera des travaux supplémentaires beaucoup plus couteux ! Le jeu de dupes continue !

LE COUT PRECIS DE MAINTENANCE / L'EXPLOITATION LE BIM / REVIT

Il devient de plus en plus évident que nous devons désormais étudier, dès le stade avant-projet, phase par phase, les couts de « Maintenance / Exploitation » sur plusieurs dizaines d'années.

On n'a pas besoin d'être en Partenariat Public Privé et on peut tres bien travailler de façon extrêmement précise et transparente avec des bons ingénieurs et des BET de maintenance type Quadrim à Nantes ou similaire. Ils sont extrêmement performants et cela permet de poser de très bonnes questions sur les projets type star-system impossibles à exploiter par la suite.

Le branchement sur des réseaux de ville ne doit plus se faire à n'importe quel prix.

Il est possible, comme sur l'ENS, de chiffrer tous les types de production énergétique et d'imposer exactement le juste prix du KW/H ! Il n'y pas de raison de payer plus cher que le prix exact ! Les projets hybrides de nouvelle génération ne coutent pas plus cher en cout de construction mais nécessitent plus de temps d'études et d'honoraires.

Ils apportent des économies d'énergies considérables.

Le plus drôle est le nouveau siège social hybride d'ERDF à Saclay qui est extrêmement bien conçu et économise environ 70 à 80 % d'énergie sur la consommation des bureaux standard.

Le BIM arrive très rapidement mais il nécessite des investissements en matériel et en personnel très lourds. Il faut donc l'intégrer mais il faut le financer au besoin sous forme de mission complémentaire. L'ENS que j'ai conçu jusqu'au stade APD a reçu le BIM d'OR 2015.

* Avis de l'économiste : Le BIM existe depuis l'apparition de l'électronique dans le bâtiment. Tous les acteurs se sont servis de sa puissance à tous les niveaux. La façon d'imposer le BIM actuellement est désastreuse, la plupart des acteurs en parle sans se comprendre et n'ont pas d'objectif commun par manque de programme et de ligne directrice.

Merci à nos dirigeants de ne pas nous faire passer sous « les fourches caudines » et le racket des fabricants de logiciels. Il faut de fait une participation de la Maîtrise d'Ouvrage qui doit elle aussi se former au BIM.

Ceci dit, une fois la formation faite, (de 3 à 6 mois), on peut gagner beaucoup de temps et supprimer de nombreux aléas sources de surcoûts. Attention cependant aux BET des entreprises (même les entreprises générales) qui n'investissent pas toutes dans le BIM ou pire font de la publicité sans former leur personnel !

Il est impératif que les Maîtrises d'ouvrage fassent un programme des attendus pour leur projet de ces fameuses maquettes numériques afin que les Maîtrises d'œuvre proposent des moyens (il n'est pas nécessaire d'employer un marteau pilon pour enfoncer une punaise).

L'évolution du numérique se fera naturellement dans toutes les branches du bâtiment... C'est incontournable mais il faut pousser tous ensemble au même niveau !

LES PRÉ-PROTOTYPES AVANT CONSULTATION LES PROTOTYPES ENTREPRISES

Tout projet, même le plus simple, nécessite des vérifications échelle 1 avant consultation !

Le fait d'anticiper et de vérifier grandeur nature est extrêmement efficace afin de fédérer tous les acteurs du projet, de corriger certains défauts puis de consulter les entreprises en levant les doutes et en évitant ainsi un certain nombre de plus-values !

Ceci nécessite un petit budget en anticipation des consultations.

L'entreprise doit absolument produire, dans le cadre de son marché, un certain nombre de prototypes qui seront ainsi validés par tous les acteurs du projet y compris la Maîtrise d'ouvrage et le bureau de contrôle.

Cela permet malheureusement de constater la baisse de savoir-faire des grosses entreprises !

Des entreprises reconnues de gros-oeuvre ne savent plus couler un voile béton correct.

Les bureaux d'études d'exécution des entreprises traitent des marchés à des prix très bas et deviennent de plus en plus incompetents.

Le constat est alarmant et les politiques ne s'en rendent pas compte.

Les prototypes doivent donc être validés avant tout feu vert de mise en oeuvre du chantier !

LA SYNTHÈSE DES ÉTUDES

C'est un nouveau métier qui est apparu suite au manque de responsabilité des différents acteurs, leur individualité, leurs non implication dans un projet qui dans le bâtiment est forcément collectif ! Nous sommes dans la situation actuelle obligés de réaliser des synthèses.

A noter que les entreprises générales n'arrivent pas à les produire de façon satisfaisante car elles n'arrivent plus à gérer les relations humaines ni les études de synthèse avec leurs co-traitants ni avec leurs sous-traitants ! Manque d'encadrement technique évident !

LA RELECTURE CROISÉE DES DOSSIERS APS / APD / DCE

LA RECHERCHE DES ERREURS, DES MANQUES ET DES DOUBLONS

C'est une nécessité qui est apparue suite au manque de responsabilité des différents acteurs, leur individualité, leurs non implication dans un projet qui dans le bâtiment est forcément collectif ! Nous sommes dans la situation actuelle obligés de rajouter des temps importants de relecture et de corrections si nous voulons éviter les surcoûts.

Ce temps de correction devrait aussi se faire par une Maîtrise d'Ouvrage expérimentée !

Ces temps de relectures et corrections sont en général supprimés afin de tenir le planning !

Le fait de consulter des entreprises avec des dossiers vérifiés trop rapidement entraîne des surcoûts importants.

*** PHASE 9**

LE MODE DE CONSULTATION DES ENTREPRISES

- Le PPP Partenariat Public Privé a heureusement disparu !

- LES ENTREPRISES GENERALES sont extrêmement critiquables : Elles ont perdu leurs qualifications y compris au niveau du béton et sont devenues la plupart du temps de simple assembleuses. Elles étranglent leurs sous-traitants retenus le moins cher possible.

Elles ont tué les PME françaises ! Contrairement aux italiens ! Un vrai drame.

La notion même de sous-traitance est devenue une aberration qui fait disparaître des emplois.

A prestations égales, l'entreprise générale coûte entre 12 et 20 % de plus que des lots séparés. Elles déposent en toute impunité des réclamations sur l'ensemble du marché avec des montants ahurissants grâce à des services juridiques très puissants. Les Maîtres d'Ouvrages devraient faire preuve d'humilité et admettre leur impuissance au niveau juridique.

Seul avantage : l'entreprise générale tient en général le planning mais à quel prix et avec quel niveau qualitatif ? Il serait beaucoup plus raisonnable de donner un peu plus de souplesse dans le planning et d'économiser ainsi beaucoup d'argent public !

Mais attention à la puissance des 4 à 5 gros groupes du bâtiment ! Ca pourrait chauffer !

Au niveau local il est préférable de faire travailler des PME et de les accompagner dans leur croissance mais il faut un certain courage politique !

** Avis de l'économiste : Il faut de plus éviter, comme sur la Citadelle d'Amiens, de faire travailler une entreprise générale sur un seul corps d'état, même élargi. Elle ne peut l'accepter, elle se sent spoliée et ne peut s'empêcher de le revendiquer pour imposer sa politique de recours extrême.*

- **LES MACRO-LOTS** donnent une qualité bien meilleure que les entreprises générales pour un sur-coût de l'ordre de 7 à 12 % par rapport à des lots séparés. C'est pour l'instant la moins mauvaise des solutions « autorisées ». Évidemment en retenant des groupements complets avec tous les co-traitants ou sous-traitants connus lors de la remise des offres !

- **LES CONSULTATIONS EN LOTS SEPARES** sont les meilleures en rapport Qualité / Prix mais elles imposent des moyens MOU / MOE plus importants et des risques au niveau du planning. Elles permettent de faire travailler des PME très motivées et créatrices d'emplois. On devrait donc remettre sur le devant de la scène le savoir faire des PME.

Les grosses entreprises de gros-œuvre sont devenues le plus souvent ingérables et peu qualitatives. L'économie réalisée à prestations égales en lots séparés par rapport à l'Entreprise générale permet de professionnaliser toute la chaîne de réalisation et de responsabiliser tous les acteurs du projet !

- **Le MAIN CONTRACTOR employé aux USA et en marché public à Noumea est le meilleur mode de consultation.** On consulte un lot gros œuvre élargi Fondations + Etanchéité + VRD G.O. + Pilotage et on consulte en parallèle les autres entreprises.

On associe au Gros-oeuvre les entreprises les mieux disantes (retenues dans ces consultations séparées). Un mariage forcé très efficace ! Les marchés de toutes les entreprises sont connus et les couts aussi ! L'entreprise de Gros Œuvre est responsable globalement du planning (sauf défaillance d'entreprise sous-traitante) et elle est responsable du remplacement des entreprises défaillantes (avec surcoût possible). Evidemment prévoir 3 mois de délai en plus.

Le main-contractor donne une qualité bien meilleure que les entreprises générales (car les entreprises co-traitantes ou sous-traitantes sont des PME choisies par la MOU / MOE) pour un sur-coût de l'ordre de 7 à 10 % par rapport à des lots séparés.

On évite beaucoup de réclamations d'entreprises à part sur le Gros Oeuvre.

**LES LOBBIES, LES BRICOLAGES
ET LA CRÉATION D'UNE SAINTE CONCURRENCE**

Le constat est malheureusement évident : L'organisation actuelle des consultations d'entreprises pousse à éliminer les petites PME créatrices d'emplois et les artisans.

Les entreprises générales viennent désormais sur de petites consultations ou elles pratiquent un dumping qui assomme les PME puis elles déposent des réclamations financières ou elles rattrapent des marges affolantes. Personne ne réagit alors que c'est une véritable gabegie.

*** Avis de l'économiste : Le savoir faire technique est remplacé par un savoir faire juridique et un lobbying très puissant. On peut comparer avec l'Italie avec un panel de PME fabuleux et des capacités d'innovation stupéfiantes.**

En tout cas, personne ne veut lutter contre la mauvaise foi des gros groupes du bâtiment !

Le bilan financier comparatif final des opérations (et de la moralité des entreprises) devrait absolument être un bilan final toutes réserves levées, DGD signés et tous recours juridiques purgés.

Certains très gros groupes peuvent pratiquer pendant la consultation un chantage au passage devant les médias car ils possèdent à la fois un major du bâtiment et une chaîne de télévision. Le mieux est donc d'éviter toute consultation en entreprise générale.

*** Avis de l'économiste à méditer : Les Maitres d'Ouvrage « privés » possèdent des tableaux comparatifs des coûts réels et de la qualité obtenue en fin de chantier par les différentes entreprises. La publication des comptes réels de travaux devrait être faite avec un rapport public.**

LA COMMISSION DES MARCHES

Ce sont des commissions très intègres avec qui il est nécessaire d'être transparents et de poser clairement les problèmes.

*** Avis de l'économiste : Un minimum de pédagogie et de formation devrait être fait aux sièges de ces commissions, afin que la confiance soit établie entre tous les participants.**

Il faut que ceux-ci ne se sentent pas pris aux pièges devant leurs responsabilités, cela faciliterait la rédaction des rapports dits techniques qui deviennent des documents insipides et juridiques avec des blocages pour des raisons souvent incompréhensibles. Ce travail doit être collectif ! Il faut redonner confiance aux acteurs afin d'éviter surement quelques recours en plus.

LES CONTRÔLEURS FINANCIERS ET LES ABERRATIONS ADMINISTRATIVES

*** Avis de l'économiste : Il semble qu'il y aît un vrai problème au niveau des règles du jeu fluctuantes des marchés publics et des impacts négatifs que peuvent avoir certains contrôleurs financiers sur les bilans comptables des entreprises.**

Aucune discussion possible avec les contrôleurs financier qui sont de petits roitelets !

Nécessité d'avenants ou pas !? Tout cela est très opaque et se déclenche de façon abrupte non concertée ! On repasse des marchés à partir d'un certain pourcentage d'augmentation même en cas d'aléa explicable. Le temps perdu est considérable et cela représente de vrais conflits avec les entreprises !

Réforme du comportement administratif très rapide et indispensable car très couteux !

Le retards de paiements sont très fréquents pour des erreurs de centimes et entraînent des tensions et forcément des réclamations financières posées sur d'autres causes.

Il faudrait responsabiliser les contrôleurs financiers sur les désordres et les plus-values qu'ils entraînent directement ou indirectement !

On frise souvent l'absurde et c'est vraiment une cause indéniable de surcoûts !

L'état ne triche-t-il pas actuellement !? On peut arriver à douter de l'honnêteté de celui-ci !
N'existe-il pas une réelle volonté de retarder les paiements en France dans certain services ?

LE JURIDIQUE

Un constat évident depuis 32 années : Les maîtres d'ouvrage publics devraient faire preuve d'humilité et arrêter de penser qu'ils vont pouvoir lutter à armes égales contre les services juridiques des grosses entreprises.

Enfin le manque de qualification et de probité de nombreux maîtres d'ouvrages créé des situations iniques ou la puissance publique se comporte extrêmement mal par rapport à des petites entreprises ou des maîtres d'œuvre démunis.

La puissance publique doit être irréprochable au niveau exigence qualitative et contrôle du marché des entreprises.

La puissance publique ne doit plus employer des moyens très limite comme un dumping forcené sur les honoraires des maîtres d'œuvre ou le fait d'accepter le dumping lors des consultations d'entreprises, ce qui mène à des résultats de réalisations médiocres.

Elle doit aussi éviter les liens étroits avec certaines entreprises ou des comportements limités au niveau juridique. C'est par la rigueur maximale et un travail de tous les instants qu'on peut et qu'on doit maîtriser les coûts, ce qui renvoie à la nécessité de réformer ou former de nouveaux Maîtres d'ouvrages.

*** PHASE 10 LE CHANTIER**

Il s'agit de construire un nouveau modèle, un nouveau mode d'emploi du chantier avec des règles plus claires, plus strictes et plus conviviales. Un retour aux sources au niveau de l'état d'esprit mais une utilisation des nouveaux moyens informatiques. L'un n'empêche pas l'autre !

Il faut exiger puis faire respecter des organisations qualitatives strictes des études, de la synthèse de ces études, de la gestion des documents, du niveau des études d'exécution, du contrôle qualitatif des travaux, de la réception de ces travaux, etc....

Ceci n'est possible qu'avec une extrême rigueur et un travail collectif et collégial de la part de la Maîtrise d'Ouvrage et de la Maîtrise d'Oeuvre.

Évidemment le Maître d'Ouvrage ou son représentant doivent assister aux conclusions des réunions de chantier en présence des entreprises.

On constate de nos jours, de plus en plus, une absence du représentant du maître d'ouvrage aux réunions de chantier, ceci pour des raisons juridiques et aussi par manque d'expérience.

Le Maître d'ouvrage et le Maître d'oeuvre ne doivent pas se détacher de la réalisation de leur ouvrage. Evidemment il est impossible de saucissonner les missions et le maître d'oeuvre peut s'entourer d'autres compétences mais il doit absolument aller au bout de son chantier !

Sinon la perte de compétence est énorme et se retrouve par des manques graves au niveau de la conception !

LA PARTICIPATION DES FUTURS UTILISATEURS

Curieusement certains projets publics se mènent sans les futurs utilisateurs y compris pour des équipements culturels !

Ceci entraîne ensuite des surcoûts en travaux complémentaires ou en coût de gestion. C'est aussi une perte grave et cela devrait être impossible !

LES ALÉAS

Le pourcentage prévu d'aléas doit évidemment dépendre de la complexité du site, du programme et du projet retenu par le jury.

On ne peut plus continuer à annoncer des faux objectifs puis faire augmenter tous ensemble le budget petit à petit phase après phase. C'est pervers et en fait ingérable.

Une rigueur totale avec pénalités et intéressement aux résultats positifs devrait remplacer le bricolage actuel.

*** Avis de l'économiste : En prenant en compte les premiers paragraphes, il est clair que si d'entrée le budget est biaisé tout le reste en découle il n'est plus question de parler d'Aléas !**

LA DIRECTION DES TRAVAUX

L'Architecte peut évidemment la prendre en charge s'il en a la compétence.

Le choix nominatif du directeur des travaux est essentiel, y compris pour le contrôle des coûts car il doit lui aussi être responsabilisé. Il doit rester sous la responsabilité du maître d'œuvre.

LA SYNTHÈSE DES ETUDES DES ENTREPRISES LES ÉTUDES D'EXÉCUTION

La synthèse est devenue dans le contexte actuel obligatoire. Elle est fondamentale que ce soit au niveau des études du Maître d'Oeuvre depuis l'avant-projet ou au niveau des études d'exécution des entreprises. Une synthèse bien menée permet d'éviter beaucoup de sinistres et de travaux supplémentaires. Enfin la synthèse permet de se défendre contre les procédures des entreprises. Elle est désormais une nécessité absolue en matière de contrôle des coûts.

LES OPR

Il faut refuser de mener des Opérations préalables aux réceptions de travaux si les travaux ne sont pas terminés.

LA RÉCEPTION DES TRAVAUX

Une réception de travaux ne peut être réussie que si le chantier s'est correctement déroulé.

*** Avis de l'économiste : Il s'avère que les réserves sont de plus en plus graves, souvent liées au fait que les réceptions intermédiaires, dites réception de supports ou que les essais ne sont pas ou peu réalisés en temps et en heure. Ceci engendre en cascade des malfaçons qui sont difficilement corrigées ou qui engagent des frais très importants.**

LES PÉNALITÉS

LA GESTION FINANCIÈRE DU SUIVI DES TRAVAUX

*** Avis de l'économiste : Les marchés publics n'ont pas les outils indispensables pour mener correctement et efficacement un chantier de grande importance.**

La lenteur des procédures ne permet aucune réactivité dans la gestion de celui-ci.

Il faudrait que les commissions, les élus, les différents décideurs définissent des niveaux d'aléas appropriés pour que le Maître d'oeuvre puisse assumer pleinement son rôle et avoir une aisance financière pour faire vivre son chantier normalement.

Et par contre pouvoir faire preuve de la plus grande fermeté face à la mauvaise foi de certaines entreprises. L'honnêteté permet de ne pas transiger en cas de demandes malhonnêtes. Il est par ailleurs difficilement imaginable que les entreprises servent de banque à l'Etat ou aux collectivités.

Arrêtons les subventions et les aides de toutes sortes et payons plutôt en temps et en heure.

CONCLUSION :

On doit évidemment faire un bilan à partir des coûts réels après les DGD et tous recours levés et réclamations traitées !

- On ne peut plus continuer à tricher au départ sur les coûts de construction réels ! Il faut responsabiliser toute la filière et rétablir une vraie chaîne de compétences. Nous devons revaloriser la technique et le professionnalisme de tous les acteurs du projet

- Pour le même prix de construction, on peut avoir une qualité très supérieure en réorganisant tout le processus depuis le programme jusqu'à la réception des travaux en n'oubliant pas les coûts de maintenance / exploitation.

Globalement, en moyenne, après cette reprise en main complète, on pourrait économiser de l'ordre de 10 % du coût de construction final fin de réalisation par rapport à une consultation en Entreprise générale !

La solution pourrait être de créer de nouvelles règles du jeu avec des intéressements aux résultats comme à la Cité Internationale de Lyon.

Je propose de lancer une série de 10 projets de différentes tailles et différents programmes sous forme d'expérimentations dans le cadre de la Loi CAP Création Architecture Patrimoine... en remettant tout à plat puisque nous aurons le droit de déroger.

PHASE 1

LA PRISE DE CONSCIENCE D'UNE OPTIMISATION DU COÛT GLOBAL

- 3 % Economies

PHASE 2

LE BON CHOIX DU MAITRE D'OUVRAGE DU PROJET	- 2 % Bon MOU
LA DÉFINITION DE NOUVELLES MISSIONS DE RESPONSABILITES	+ 1 % Bon AMO
LE BON CHOIX DE L'ASSISTANT MAÎTRE D'OUVRAGE EVENTUEL	
L'OPTIMISATION DU PROGRAMME - LA MIXITÉ DES USAGES	+ 1 % Programme Mixité

PHASE 3

LE CHOIX D'UNE MAÎTRISE D'ŒUVRE OPERATIONNELLE	+ 3 % Honoraires MOE en +
LES VARIANTES CHIFFREES	
DES MISSIONS COMPLÉMENTAIRES POUR LA MAITRISE D'OEUVRE	+ 2 % Compléter

PHASE 4

LE BON FONCTIONNEMENT DE LA « CHAÎNE DE COMPÉTENCES »	
L'INTÉRESSEMENT AUX RESULTATS	- 3 % Collectif

PHASE 5

L'ÉTAT DES LIEUX D'UN SITE - LES ANALYSES DE SOLS - LES SONDAGES	- 3 % Modifs infra
LA MISSION ET LE CHOIX DU CONTRÔLEUR TECHNIQUE	Anticipation

PHASE 6

DE NOUVEAUX PROCESS DE CONSULTATIONS - L'ARRET DES MAPA	
LE FORMALISME ACTUEL - LE DANGER DES IMAGES DE SYNTHÈSE	- 4 % Mode frime
LE CHIFFRAGE DU CONCOURS PAR L'ÉCONOMISTE DE LA MOE	+ 3 % Economistes
LA VÉRIFICATION PAR CELUI DE LA MAITRISE D'OUVRAGE	
LE JURY : INVENTER AU PLUS VITE DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU !	- 4 % Démocratie

PHASE 7

LES RECHERCHES D'ECONOMIES POUR LA FINALISATION DU CHOIX	
LE CONTRÔLE DES COÛTS EN CONTINU	
L'ANALYSE DE LA VALEUR DES COMPOSANTS DU PROJET	- 1 % Cost control

PHASE 8

LA QUALITE DES ÉTUDES - LE PLANNING DES ETUDES	
LE COUT PRECIS DE MAINTENANCE / L'EXPLOITATION	+ 2 % L'avenir
LE BIM / REVIT	+ 1 % Anticipation
LES PRÉ-PROTOTYPES - LES PROTOTYPES ENTREPRISES	
LA SYNTHÈSE DES ÉTUDES - LA RELECTURE DES DOSSIERS APS APD DCE	+ 2 % Planning

PHASE 9

LE MODE DE CONSULTATION DES ENTREPRISES	- 8 à - 15 %
LA COMMISSION DES MARCHES - LES CONTRÔLEURS FINANCIERS	- 1 % Trop strict

PHASE 10

LE CHANTIER - LES ALÉAS - LA DIRECTION DES TRAVAUX	+ 2 %
LA SYNTHÈSE DES ETUDES DES ENTREPRISES	Anticipation
LES ÉTUDES D'EXÉCUTION	+ 2 %
LES OPR - LA RÉCEPTION DES TRAVAUX	
LES PÉNALITÉS -LA GESTION FINANCIÈRE DU SUIVI DES TRAVAUX	- 2 % Rigueur

