



Les risques et aléas de la réalisation
des grands projets de BTP à la
lumière notamment de l'expérience
des CCIRA de Paris et de Versailles.

**Les considérations qui suivent n'engagent que le
rapporteur**

Quelques chiffres concernant les marchés publics objet de cet exposé

36 rapports établis depuis 2002 dont plus de 90% concernant des entreprises (grandes, moyennes ou petites).

Très peu de rapports (autant qu'on puisse savoir 10%) n'ont pas débouché sur des transactions apportant ainsi un soulagement significatif à la juridiction administrative,

Un enjeu réclamatoire de près de 100 M€.

Des transactions au 1/3 en général accreditant la règle de Π .

Les acquis du retour d'expérience pour une amélioration de la performance

La commande publique représente 1500 milliards d'euros par an et insuffler un peu de performance est un objectif raisonnable. Être attentif au REX de l'application des outils existants ainsi qu'à l'identification de nouveaux besoins tant des acteurs du BTP que de ceux chargés de gérer les contentieux ultérieurs, et notamment des experts, est une démarche à nos yeux productive de meilleures performances.

Alors quelles leçons tirer de cette expérience du CCIRA?

Instaurer un cadre de confiance et de transparence

Lourde tâche compte tenu de l'atavisme culturel français. C'est sans doute aux entreprises de s'adapter à ce contexte car il y a peu de chances de voir l'administration remettre en cause ses méthodes. Au surplus c'est peut être aussi une protection contre la concurrence internationale.

A la différence des contrats privés, les rapports MOA, MOE et Entreprise sont en effet fondés sur la méfiance: « la femme de César ne saurait être suspectée! »

De plus l'antilibéralisme est un atavisme culturel français, porté par le chef de l'Etat lui-même qui rebondissant sur l'affirmation de JP Chevènement se qualifiant en 2006 de « meilleur candidat antilibéral républicain » ajoutait à l'époque: « je suis moi aussi de gauche et antilibéral ». Mais la droite n'est pas en reste: Jacques Chirac était le « porte-drapeau le plus résolu de l'antilibéralisme français ».

Conséquences de cet atavisme antilibéral: time is not money.

Le rôle majeur de l'entrepreneur est nié. Les comportements analysés par le CCIRA sont éclairants.

Ses observations sont systématiquement critiquées par le MOE qui tarde à apporter les corrections qu'impose sa conception défailante. Il ne peut pas se tromper,

Il en résulte d'importants décalages de délais (c'est en général la principale cause des réclamations) et donc des augmentations des coûts fixes, augmentations toujours critiquées. Il est vrai que l'entreprise n'est pas organisée pour prouver cette perte de frais fixes.

Un paquebot ne se pilote pas comme une périssoire

Les contraintes organisationnelles qui pèsent sur l'entreprise sont méprisées. L'importance des moyens matériels, humains et financier mobilisés ne permettent pas une adaptation rapide aux nouvelles circonstances. Un paquebot ne se pilote pas comme une périssoire!

Pour rattraper les décalages de délai total ou partiel, des mesures d'accélération sont parfois ordonnées d'autant plus inefficaces qu'elles sont tardives. Mais cet ordre est souvent implicite ce qui permet au MOA de rejeter les demandes de rémunération des moyens supplémentaires.

Multipliant les équipes et le matériel elles conduisent à de sensibles pertes de productivité qu'il faudra aussi rémunérer.

Il reste que compte tenu des pénalités de retard il est toujours intéressant pour l'entreprise de prendre en charge au moins temporairement le coût des moyens supplémentaires pour accélérer le plus tôt possible. Il est important à ce titre de mettre en place, du côté de l'entreprise au moins, des indicateurs anticipés du dérapage des délais. D'où l'importance d'une gestion serrée du calendrier qui est hélas rarement considéré comme un outil de gestion à la différence des coûts.



Too small to survive.



La complexité des textes sans cesse remis à jour pour ficeler un peu plus les entreprises, les oblige à se doter de services juridiques étoffés interdisant de ce fait l'accès des PME aux marchés publics. Celles qui s'y risquent quand même doivent savoir que le juridisme de certains MOA va la plupart du temps les débouter de leurs demandes pourtant factuellement fondées ou dans le meilleur des cas retarder considérablement le règlement des indemnités mettant en péril la survie de ces PME. Elles meurent guéries

Le rôle du CCIRA est dans ce contexte particulièrement efficace. Le recours à cette instance dès que possible et même sans attendre la fin du chantier, me paraît essentiel car il permet de gagner un temps précieux.

Au-delà des conséquences directes pour la PME concernée d'une déclaration de cessation des paiements et d'une LJ subséquente, l'ensemble du chantier peut en souffrir. Depuis l'obligation d'allotir et de confier des lots à des PME s'intégrant dans le collège des cotraitants, le risque a été multiplié pour les MOA de devoir gérer ces défaillances selon les règles des marchés publics d'où des décalages de délais importants dont les autres cotraitants vont demander réparation du préjudice ainsi causé. Pour ma part et pour les projets complexes je suis un partisan convaincu, au plan des performances, de l'entreprise générale qui sait bien mieux organiser, piloter et coordonner ses sous traitants dans le cadre des marchés privés, que le MOA dont ce n'est d'ailleurs pas vraiment le métier. De nombreuses réclamations naissent de ce problème.

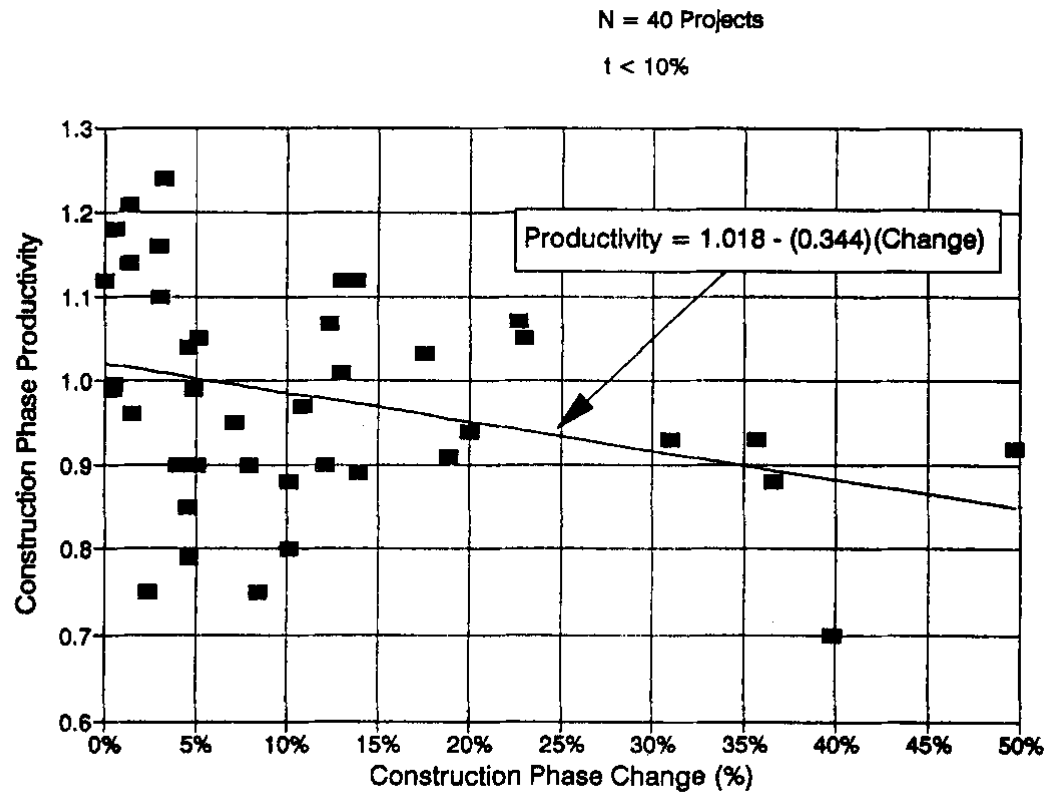
Des programmes obsolètes se cumulent avec une conception inaboutie ou périmée

Cette situation est fréquente et est la cause des modifications du projet dans les pires conditions, c'est-à-dire en cours de réalisation.

Certains projets à prix global et forfaitaire font l'objet de plusieurs dizaines d'OS de modifications impactant ipso facto le délai (ne serait-ce que par le temps nécessaire à la mise en place de cette modification temps pendant lequel les dispositions précédentes sont arrêtées) et le coût.

Trop souvent ces OS seront contre toute évidence, notifiés sans incidence délai et sans coût, comportement qui perdure en dépit des critiques. La règle des prix provisoires raisonnables est perdue de vue.

La multiplication des OS a globalement une incidence Courbe de Ibbbs



25 juin 2014

L'abus des OS sans contrepartie financière



L'abus des OS sans contrepartie financière

Le refus du MOA de réunions contradictoires d'examen des demandes de prix nouveaux. Ce refus conduit à des rapports au CCIRA particulièrement longs et détaillés et à un examen laborieux par cette instance.

Des instructions devraient être données pour que cette situation soit corrigée.

Des procédures contractuelles non respectées par le MOE

Les modifications doivent être notifiées par OS sinon le risque est grand pour l'entreprise de voir ces modifications non rémunérées, voire pire d'avoir à défaire et recommencer!

Certes la jurisprudence accepte dans certaines conditions de rémunérer les travaux sans OS mais c'est aléatoire,

Une inertie préjudiciable à la bonne fin du projet

La procrastination du MOE est la règle. Il espère que le problème va se régler tout seul. Ce n'est jamais le cas et l'entreprise va procéder sans visa voire sans OS pour éviter de prolonger la désorganisation du chantier en attente de décision (c'est un autre élément important des réclamations).



Anticiper les difficultés d'exécution

Outre le fait que parfois la conception est irréalisable, la plupart du temps elle est plus difficile à réaliser que prévu (sujétions imprévues, difficultés techniques liées aux fondations, ...), il faut dans ce contexte réel que les parties soient conscientes que leur objectif commun est de réaliser le projet dans le délai et non de « punir » l'entrepreneur qui n'a pas vu ou pas pu voir tel détail lors de la visite préalable et le CCAP s'en donne à cœur joie!

Une obligation méconnue du MOA

*« Il est évident que le maître de l'ouvrage qui empêche ou rend plus difficile l'exécution de l'ouvrage par le locateur commet une faute. Ainsi, le client qui cause un dommage à l'entrepreneur en apportant au projet primitif des modifications inconsidérées provoquant des arrêts de travail et des retards sur le chantier, commet un abus de droit dont il est responsable sur le plan quasi délictuel. Le maître commet également une faute s'il fait exécuter des travaux sans se soucier de leur coût et de ses propres disponibilités et si le retard dans le paiement des acomptes provoque des retards sur le chantier . **Non seulement le client ne doit pas gêner l'exécution, mais parfois il doit la faciliter; en effet la simple abstention du maître peut être fautive: faciliter l'exécution des travaux suppose en effet une certaine collaboration, notamment obtenir les autorisations administratives nécessaires, renseigner l'entrepreneur sur certaines difficultés de réalisation connues du maître.** » Cf. : Lamy Contrat d'entreprise janvier 1994 p. 17*

Cette obligation doit notamment être respectée dans le cas de demandes d'autorisations administratives (élément important d'une réclamation récente).

La nécessité pour l'entreprise de faire une analyse exhaustive de risques permettrait une meilleure adaptation aux circonstances

Aucun des dossiers examinés pendant la dizaine d'années écoulées ne comprend une telle analyse des risques même de la part des plus grandes entreprises. Or cette analyse permettrait de mieux les maîtriser.

A noter que cette analyse est périodique avant, pendant et après le chantier.

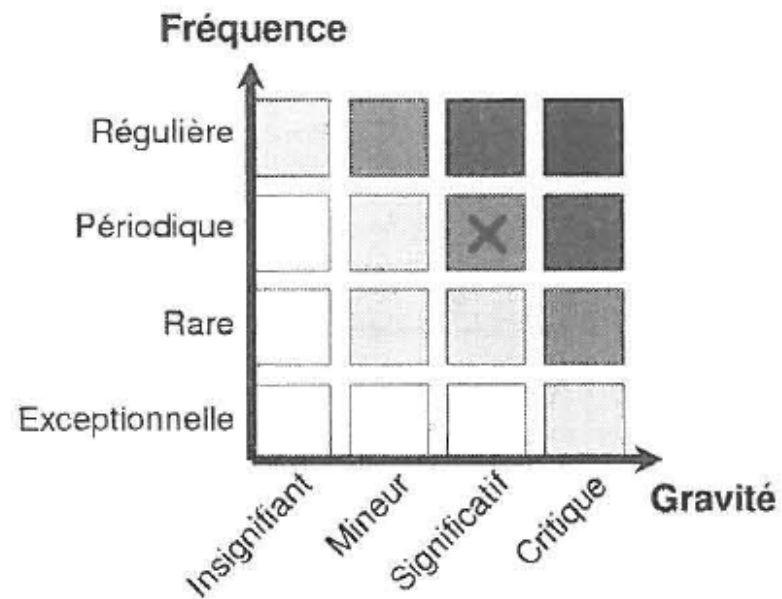
- Avant pour mieux valoriser son offre;
- Pendant pour anticiper les difficultés;
- Après en tant que REX.



Qu'est ce qu'une analyse de risque?

Par définition: **(Risque) = (aléa) x (enjeu)**

Le diagramme de criticité de Farmer





Une veille ciblée

Cette veille permet en isolant l'obstacle de prévenir, d'accepter, de réduire ou de transférer le risque.

Il faut donc identifier des signaux d'alarme face aux dangers, c'est une question d'information.

Cela peut aussi être une question de communication

Le nœud de l'analyse: Le registre des risques

Action ponctuelle
Action permanente

Actions de diminution du risque
(a) actions prises à date
(b) actions prévues d'être prises
(c) contrôles en place

Ref.	Aléa	Conséquence	Im- portan- ce	Pro- babi- lité	Score (brut)	Ur- genc- e	Actions de diminu- tion du risque	Quand?	Visites					Contingency Plan ou observations
									09/09	02/010	09/010	02/011	09/011	
	Evénements na- turels													
	Tremblements de terre	Dommages aux constructions, équipements de chantier et tra- vaux temporaires					Demande de vérifi- cation de l'existence des notes de calcul (y compris équipe- ments et ouvrages temporaires), stan- dards et codes utili- sés	Au début du chantier	(a)					
	Vent	Chutes de grues et banches					Demande de vérifi- cation de l'existence des règles d'utilisation en fonc- tion de la vitesse du	Au début de l'installat- ion	(a)					Le chemisage des grues supprime presque complètement le risque

Ref.	Aléa	Conséquence	Importance	Probabilité	Score (brut)	Urgence	Actions de diminution du risque	Quand?	Visites					Contingency Plan ou observations	
									09/09	02/010	09/010	02/011	09/011		
															demander. Prévoir éventuellement des compléments des essais à blanc.
	Complexité des réparations						Isoler les parties réparables et rétroaction éventuelle sur le design.	Au début de l'installation	(a)						Conséquence de la complexité du projet, en général.
	Nature de l'espace (exiguïté et complexité)						Vérification sur la maquette 3D de la possibilité de manoeuvrer les pièces. Ne pas chercher à diminuer les dimensions du génie civil.		(a)						(Cf.: ci-dessus). Il est essentiel de ne pas avoir de surprise au moment du commissioning. Impact sur la maintenance et l'exploitation ultérieure.
	Dégradation importante du liner de l'émissaire	Inondation de l'émissaire. Arrêt de la Centrale car on a besoin d'eau pour refroidir								Nature des risques du liner à préciser					Conséquences sur le refroidissement de l'usine.
	Sécurité incendie														
	Présence d'emballages combustibles						Rangement et propreté du chantier.							En phase montages, les réflexions sont en cours	



Typologie des risques à considérer

Source (Afnor)



RISQUES DE STRATÉGIE ET D'ORGANISATION

- Risques liés à la stratégie
- International - Risque pays
- Risque de perte d'éthique
- Risque de perte d'image
- Les risques juridiques d'exploitation des créations intellectuelles
- Les risques du contentieux privé de la propriété industrielle
- L'attribution des droits sur les créations de salariés: le cas des créations de mode
- Le risque de déchéance du droit de marque
- Risques liés au management des projets
- Management des risques appliqué aux projets
- Différencier les projets pour différencier leurs risques
- Principes de la gestion des risques et management de projet
- Projet : identification et évaluation des risques
- Projet : quantification des risques et stratégies de défense
- Chef de projet, rôle et responsabilités
- Dimension Juridique du risque
- Risques juridiques - Principes
- Risques liés au contrat (revue avant offre)



Typologie des risques à considérer

Source (Afnor)



RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES

- Risques liés aux ressources humaines
- Risque social : à qui s'adresse-t-on au travail?
- Facteur humain : fonctionnement de l'homme et des systèmes
- Sécurité et facteur humain: la relation homme-machine
- Les acteurs de la prévention des risques professionnels
- Principes de la sécurité au travail
- Évaluation des risques professionnels et document unique
- Risque malveillance
- Risques liés aux ressources financières
- Contexte International du risque financier
- Définition et typologie des risques financiers
- Risque crédit
- international- Risque de change
- Risques liés aux ressources informationnelles
- Place stratégiques du management des systèmes d'Information
- Risques liés au management des systèmes d'information
- Les risques informatiques: enjeux et classement
- Risques liés aux logiciels applicatifs
- Protéger les données Informatiques
- Mot de passe
- Plan de secours



Typologie des risques à considérer Source (Afnor)



RISQUES OPÉRATIONNELS

- Risques processus
- Risque logistique
- Risques techniques et technologiques
- Risque incendie
- Risque chimique accidentel
- Risque biologique
- Risque dû aux radiations
- Risques environnementaux ou risques naturels
- Problématique des risques naturels
- Gestion des déchets
- Risque dû aux déchets
- Risques dus aux transports



Avant de terminer quelles améliorations apporter aux dossiers de demandes d'indemnisation complémentaire?



Les DIC pèchent souvent de l'absence de mise en évidence des liens de causalité entre l'événement perturbateur et ses conséquences.

Le chiffrage est souvent calculatoire et non fondé sur des documents apportant la preuve des préjudices subis.

Les dossiers qui exigent le plus de temps sont ceux où les demandes de prix nouveaux n'ont pas été traitées.

Les courriers de réserves sur OS manquent. Le maintien des prix nouveaux est rarement justifié obligeant le rapporteur à des recherches externes parfois lourdes.

Les causes et les calculs de perte de productivité sont absents obligeant à des approximations.

Les impacts délais sont mal présentés et l'analyse des contraintes relatives aux ressources rares absente. Les logiciels de planning sont très efficaces et cependant mal utilisés. Je n'ai jamais observé de considération sur les marges libres qui conditionnent la productivité du chantier.

Les préjudices sont souvent comptés deux fois.

La tarte à la crème des pertes de chance est lassante car jamais justifiée.

