

SYSTÈME DE PILOTAGE DES ACHATS ET DE LA LOGISTIQUE DANS LE SECTEUR DES ACHATS PUBLICS HOSPITALIERS

Remi BARNET

Ingenieur achat

CHU Grenoble et GCS Alpes Santé

Depuis plusieurs années déjà, les autorités de tutelle ont accru leurs exigences quant à la performance achat et logistique des établissements publics hospitaliers (réduction des déficits,...) et à la mise en place de plans d'actions pluriannuels. Outil indispensable à ces démarches stratégiques, cette thématique du pilotage des achats est donc tout à fait d'actualité.

Des objectifs d'économies ont été annoncés par la DGOS en Octobre 2011 soit un objectif (2012-2014) de - 910 MEuro sur 18 Milliards d'achats (-5%). Au-delà des aspects quantitatifs, le programme PHARE incite également fortement les établissements :

- à intégrer dans leur gouvernance un « responsable des achats » et une fonction achat plus clairement identifiée (organisation, pilotage,...)
- à mettre en œuvre les bonnes pratiques d'achat (Groupes de travail ARMEN)

Dès lors, est-il opportun de s'interroger sur les choix et **les modes de pilotages adaptés** à ces objectifs et à nos organisations.

Nous aborderons dans une 1ère partie les enjeux du programme PHARE puis nous poursuivrons sur les outils nécessaires, et les pratiques de pilotage observées.

Enfin, nous concluons sur les prérequis et les facteurs clés de succès à la mise en place effective d'un système de pilotage efficient.

Le programme PHARE ambitionne effectivement d'économiser 5% sur les achats entre 2012 et 2014 (soit des gains cumulés de 910 millions d'Euro sur 18 Milliards d'achats¹), objectifs déclinés par régions et par segments d'achat cibles soit : 34% sur les Produits de santé, 23% sur l'immobilier et la maintenance, 20% sur l'équipement biomédical,...

¹ Traditionnellement les achats représentent 20 à 25% des budgets (20% en Titre II, 5% en Titre III) dont 60% en moyenne d'achats médicaux.

² Voir le portail Internet DGOS et des ARS : plaquette du programme, kit établissement,...

³ ANAP : agence Nationale de l'Amélioration de la performance

⁴ Voir les travaux de Jean POTAGE en matière de mesure de la maturité achat ainsi que ceux de Hugues POISSONNIER ; L'enquête 2012 de CGI Consulting en partenariat avec Grenoble Ecole de Management (pages 11 et 12 : les 18 composantes de la maturité achat, les 6 niveaux de maturité)

⁵ Historique des formations achat essentiellement dédié à la connaissance des marchés publics, GPIC et plans de développement des compétences achat au global largement insuffisants,...

Selon la typologie utilisée par la DGOS ces achats se répartissent en 3 catégories :

- **Catégorie 1 (gains rapides)** : Papier, Informatique et solutions d'impression, contrôles techniques, véhicules
- **Catégorie 2** (mutualisation au niveau régional ou inter-régions) : Dispositifs médicaux, déchets,...
- **Catégorie 3** (achats locaux) : Travaux, maintenances, achats ponctuels.

La DGOS² souligne dans différents documents que les 2/3 des gains sont issus des pratiques et des comportements (les gains issus du seul effet prix ou le levier massification ne représentent qu'1/3). Le programme PHARE comporte par ailleurs d'autres volets et exigences pour les établissements :

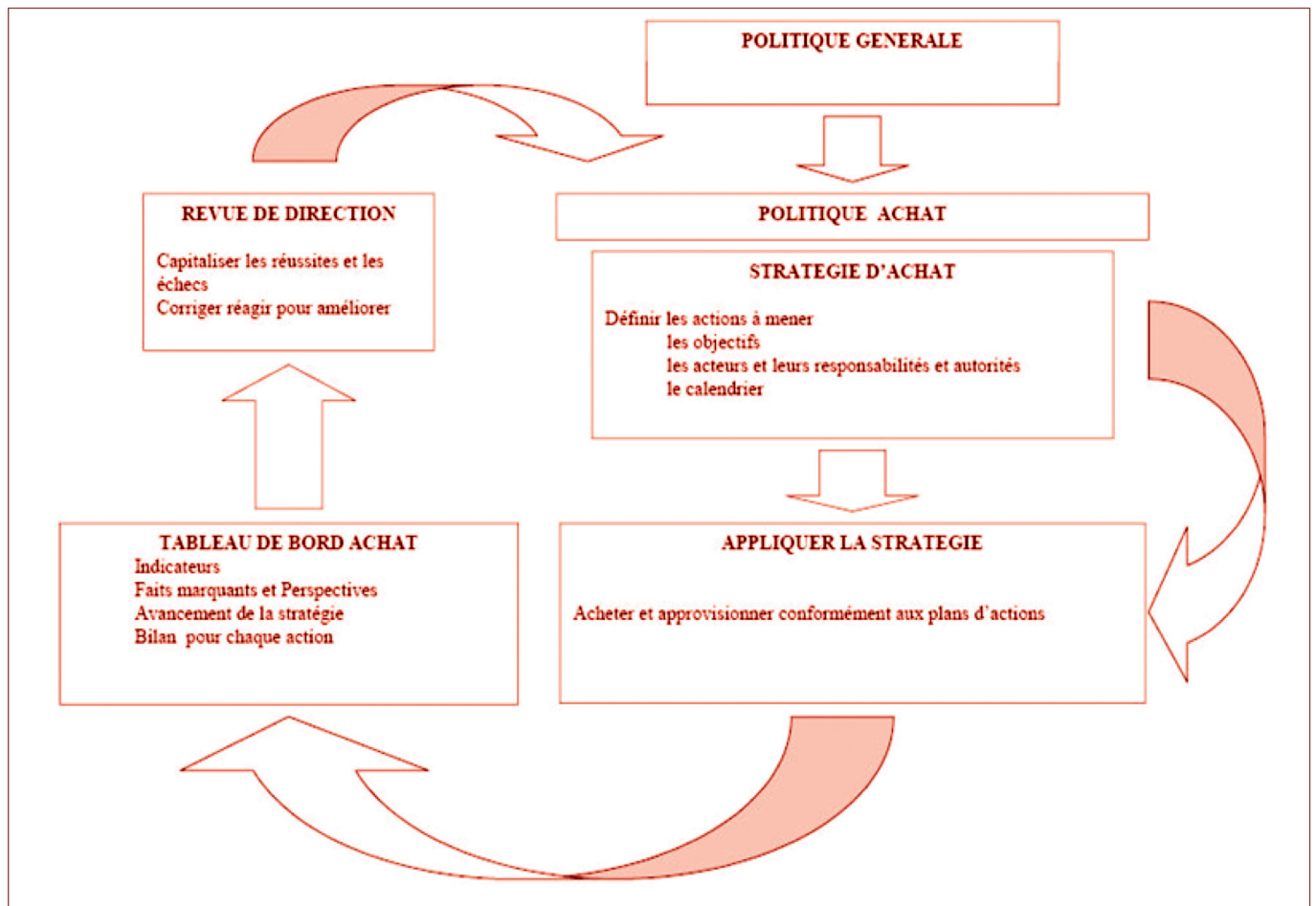
- **Organisation** : la mise en place clairement définie dans l'organisation d'un référent ou responsable achat. Un certain nombre de CHU ont déjà centralisé leur fonction achat ; d'autres établissements ont préféré la mise en place de structure fonctionnelle transversale (coordination, pilotage).
- L'augmentation de la partie mutualisée des achats aux niveaux national et/ou régional ; cette démarche avait elle-même déjà été portée partiellement par la loi HPST au travers de groupement territoriaux.

L'approche de la DGOS présente des similitudes avec des démarches achat déjà déployées sur d'autres administrations (SAE,...). Quant aux collectivités locales, une dynamique, plutôt récente, de création de service achat ou de groupements locaux, émerge.

Pour conclure sur cette 1ère partie, il nous paraît important de souligner les travaux effectués et diffusés par l'Anap³ et les groupes de travail ARMEN en matière de bonnes pratiques. Si pour certains hospitaliers, ces outils sont déjà connus, les intérêts sont nombreux : diffusion d'exemples concrets sous forme synthétique et issus de pratiques du terrain, initialisation ou impulsion de plans de développements des compétences (formation,...), contribution à la professionnalisation des fonctions achat et logistique.

La mise en œuvre effective de ces bonnes pratiques est encore loin d'être systématique et partagée au sein des établissements publics hospitaliers (EPS) dont le niveau global de maturité achat⁴ laisse encore apparaître une marge de progression importante⁵. En particulier, il existe encore assez souvent, en matière de pilotage achat, des confusions entre les buts et les moyens et des incohérences méthodologiques.

Or, le tableau de bord ne reste « qu'un » *outil*, permettant de gérer les écarts par rapport à une politique et des stratégies (par filières) prédéfinies, d'allouer des ressources sur des priorités,...



Norme FD X50-128 :

Il doit s'inscrire obligatoirement dans le cadre des étapes chronologiques d'une démarche stratégique⁶ (ci-dessus), une organisation et **un cadre managérial correspondant**.

Pour reprendre une analogie « aéronautique »⁷ : la politique vise à assurer le transport (projet d'établissement des EPS), la stratégie à aller du point A à B (contrats des pôles cliniques, stratégies achat par filière), l'objectif d'arriver à bon port dans les délais, le pilotage de permettre la correction des trajectoires. Enfin les instruments de navigation et capteurs de mesure correspondent aux indicateurs.

Il convient par ailleurs de faire une *distinction* entre les indicateurs d'activité et les indicateurs de performance, ces derniers étant associés à un plan d'actions jalonnées, pilotées par un chef de projet ou porteur de l'action selon un objectif spécifique.

Les pratiques observées parmi quelques CH et CHU montrent l'utilisation assez fréquente plus ou moins formalisée d'*indicateurs d'activité* (et parfois trop nombreux). L'utilisation d'*indicateurs achat et logistique de performance* est aujourd'hui beaucoup plus rare. De même, la prise en compte des ressources (efficacité versus efficience)

en œuvre à l'atteinte de telle ou telle performance semble souvent partielle.

Si un tableau de bord achat efficace peut comporter 2 ou 3 indicateurs pertinents de suivi d'activité, il doit nécessairement inclure 3 à 5 indicateurs de performance (par exemple, en cohérence avec le programme PHARE : les gains sur achat, le taux de mutualisation par segment d'achat, les taux de ruptures produits par secteurs d'achat, ...).

Parmi les différents types de tableaux de bord (suivi, gestion, pilotage), le tableau de bord achat et logistique doit être managé en tant qu'outil de ***pilotage dans une approche d'amélioration continue⁸ au sein d'une « organisation achat apprenante »***.

Enfin clarifions également le concept de ***contrôle de gestion achat***. Il s'agit ici de positionner également⁹ l'analyse *au niveau du code produit* ou de l'opération (travaux et maintenances), du prix unitaire, du conditionnement produit, ou du fournisseur.

A cet effet, tant du côté des relations structurées et régulières avec les utilisateurs que du côté « cartographies achat », l'outil habituel utilisé demeure, entre autres, la répartition ABC Pareto (flux, volumes des dépenses, couverture de stock, ...).

⁶ Dont la cartographie des achats préliminaire : analyses des marchés fournisseurs (Matrice de Kraljic, opportunités/risques,...), analyse du portefeuille achat (criticité et enjeux par segment d'achats,...),...

⁷ J.Walter Ed.Afnor « Piloter le processus achat »

⁸ Roue de Deming PDCA : Plan-Do-Check-Act

⁹ L'acheteur, bien sûr, participe aux travaux du contrôle de gestion financier et budgétaire (suivi des comptes et de l'EPRD,...)

Nous avons souligné précédemment que la mise en place d'un système de pilotage achat et logistique devait être précédé de réflexions et de formalisations stratégiques¹⁰ et organisationnelles. En outre, la mesure de la performance achat dépend, selon Van WEELE, de l'importance accordée par la direction à la fonction achat.

D'autres **prérequis** sont indispensables :

- L'engagement de l'équipe de direction, l'impulsion particulière du directeur achat
- Qualité du SI achat (progiciel, procédures) et disponibilités de requêtes adaptées (exploitables en autonomie)
- Qualité des pratiques et de l'organisation spécifiques des référentiels produits (incluant les instances de référencement, les habilitations en création de produits,...)
- Des compétences achat et une méthodologie partagée (calcul des gains, définition et sélection des D.A.P¹¹,...)
- Des ressources suffisantes : production et retraitement des données, animation et management (analyse collégiale des écarts,...)

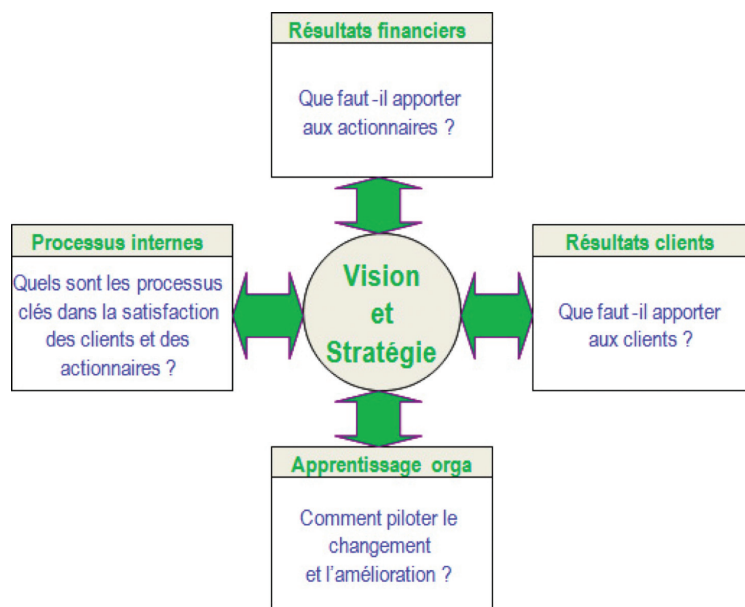
Dans un environnement hospitalier, la **qualité** d'un tableau de bord repose donc avant tout sur :

- Son caractère contingent (cohérence par rapport aux attentes et objectifs spécifiques de l'établissement)
- La qualité du panel d'indicateurs retenu (facilité d'extraction, fiabilité, sens de l'indicateur, une relative stabilité dans le temps,...)
- La simplicité¹² de l'outil (7 à 8 indicateurs maximum)
- L'association si possible systématique d'objectifs (SMART¹³) sur chaque indicateur de performance.
- L'incorporation d'indicateurs logistique et qualité (satisfaction des clients internes,...)
- L'animation et le management (Analyse des écarts) conjointement menés par les fonctions achat et logistique, en lien avec le pôle finance¹⁴
- ...

Nota : l'introduction d'indicateurs sur **l'innovation** est souvent délicate compte des spécificités des organisations hospitalières, les tâches effectives de l'acheteur au «quotidien».

L'approche du «Balanced Score Board» (figure ci-dessous) nous paraît adaptée à l'environnement hospitalier parfois complexe, lequel exige :

- une maîtrise des risques,
- une gestion performance des relations internes et externes¹⁵,
- l'intégration de la satisfaction des clients internes (les dysfonctionnements achat et logistique pouvant générer des surcoûts – souvent non mesurés – significatifs)
- la maîtrise du processus (de la demande d'achat au mandatement) notamment sur certaines prestations et opérations



Balanced Score board¹⁶

Enfin, l'efficience et la dynamique du système dépend largement de l'intégration des D.A.P et leurs pilotages (analyse des écarts sur les rétro-planning¹⁷, conclusions de l'étude de marché et choix en terme d'allotissement/critères, préparation et stratégie de négociation,...).

En dehors des réunions de travail spécifiques (revue de projet, point stock, réunion chantier/travaux, revue achat par secteur,...), le choix d'une fréquence trimestrielle des Comités de pilotage achat (COPIL) est souvent opportune.

Pour conclure sur cette dernière partie, les facteurs clé de succès principaux sont :

- Le travail de ciblage préalable (choix des indicateurs et des D.A.P, cibles en termes de communications)
- Le caractère fortement opérationnel du pilotage en liens étroits avec la revue structurée et tracée des performances fournisseurs, des besoins (parfois évolutifs !) utilisateurs
- Une cohérence avec le plan de communication achat impliquant les pôles cliniques sensibilisés¹⁸ (utilisateurs, du reste, souvent largement contributives des gains sur achats compte tenu des changements de comportement)
- ...

Effectivement clé de route du système de pilotage achat et logistique, les choix en terme de communications sont importants (**capitalisation** sur les « success stories », retours d'expériences,...).

¹⁰ Auteur : Van WEELE (2001)

¹¹ D.A.P : Dossiers achat prioritaires (dossiers à enjeux, ou complexes, ou critiques)

¹² M.A Pourquoi Ed.Le Moniteur « Réussir des achats publics performants ».

¹³ SMART : Spécifique-mesurable-ambitieux-réaliste-temporel

¹⁴ R.Demeestere Ed.Nathan Contrôle de gestion et pilotage : nécessité de décloisonner les fonctions,...

¹⁵ PPETIT 'Tout sur la fonction achat' (Dunod) : la fonction achat est multidimensionnelle (7 dimensions) ; 3 missions principales de l'acheteur (réduction des coûts, maîtrise des risques, gestion des relations)

¹⁶ Auteur : KAPLAN (1996)

¹⁷ M.MADAR Ed.Belink « Méthode ASAPP » : la 1ère action socle est de mettre en place une politique rigoureuse de prévision et planification des achats.

¹⁸ Plan de formation achat : Certains CHU ont mis en place des formations de type « sensibilisation achat » pour les pôles cliniques, ces derniers ayant aussi inclut une partie achat et logistique dans leurs contrats de pôles.

Mais ne faudrait-il s'interroger sur une focalisation excessive sur les coûts (communications observées autour du programme PHARE), qui au final desservirait quelque peu l'objectif commun de maîtrise de dépense ? et quid des modalités « d'intéressements » des pôles cliniques (contrat de pôles) aux gains sur achat ?

Quant au 1er pilier de la performance achat qui est l'organisation, l'organisation du pilotage opérationnel des achats (outil de management **structurant**) doit – elle être centralisée (en cohérence avec le programme PHARE) ou décentralisée pour intégrer davantage encore les besoins du terrain et les améliorations attendues par les unités de soins, notamment en termes de **maîtrise de la supply-chain** ?

Enfin, mesure-t-on l'efficacité de la performance globale achat de l'établissement, de la direction des achats et/ou des acheteurs¹⁹ ? Quelle politique des ressources humaines associée (Evaluation individuelle, niveau de recrutements, statuts et évolutions des acheteurs/ingénieurs/TSH, politique en matière de VAE et de GMPC²⁰,...) ?

¹⁹ JM.Moutot Ed.Eyrolles « Mesurer la performance de la fonction achat »

²⁰ Gestion Prévisionnelle des métiers et des compétences.

LES OPÉRATIONS DE TRAVAUX, SONT-ELLE UN TERRAIN D'ACTION DES SERVICES ACHATS ?

Michel MADAR

Directeur du pôle Achats Publics

Société Crop and co.

40 avenue du Chanoine Cartellier

69230 Saint Genis Laval

Introduction

Les années 2000 ont vu l'instauration progressive de la professionnalisation des achats au sein du secteur public, notamment hospitalier. Les multiples codes des marchés publics de la décennie ont fait passer le message qu'un marché public se devait d'atteindre, bien au-delà d'une sécurité juridique (réglementation), une performance technico économique (performance et le prix) et commerciale (qualité de la relation avec les fournisseurs). Le plan PHARE initié en 2011 par le Ministère de la Santé poursuit en grande partie cet objectif.

La fonction achats est donc en cours de professionnalisation au sein des structures hospitalières via des actions de diagnostic, de réorganisation, de formation ... Les différents pôles et directions s'impliquent progressivement dans ce qu'il faut bien considérer comme une nouvelle facette de l'exercice de leurs métiers.

Mais au sein des structures hospitalières pour lesquelles Crop and co exerce quotidiennement ces missions de professionnalisation des achats, une phrase revient souvent dans la bouche des personnels en charge des travaux : « Mais nous, vous savez, ce n'est pas pareil ! ». Avec pour croyance - sincère - que les méthodes et techniques d'achats professionnalisés s'appliquent très bien à l'informatique, à la pharmacie, à la blanchisserie ... mais pas aux travaux.

Si les achats de travaux, notamment de construction neuve ou de réhabilitation, sont bien des achats singuliers (1), cette singularité ne permet pas, bien au contraire, de se dédouaner de la mise en œuvre de méthodes et d'outils d'achats professionnels (2). Nous illustrerons cette argumentation par quelques propos sur l'achat de maîtrise d'œuvre et sur la négociation des marchés publics de travaux (3).

1. Les achats de travaux, achats singuliers

Les achats de construction neuve ou de réhabilitation sont, il est vrai, des achats qui comportent de multiples spécificités, qui plus est souvent cumulées.

- Tout d'abord, les achats de travaux sont des **achats séquentiels**. Il n'est pas rare que dans un premier temps soient achetées des prestations d'un ATMO (assistant technique à maîtrise d'ouvrage), d'un programmiste, d'un économiste de la construction voire d'une conduite d'opération. Ensuite vient le temps de l'achat de la maîtrise d'œuvre et des différents AMO (SPS, OPC, contrôle technique, SSI, ...). Puis sont opérés les achats de travaux proprement dit. Des achats de fournitures et de services viennent clore ce scénario. Et le suivi des fournisseurs sur la durée de l'opération reste incontournable.
- Du fait de cette logique séquentielle, les achats sont instruits en **mode projet** et suivent le scénario classique de la conduite d'opération en 6 phases : Montage / Etudes / Conception / Marchés de travaux / Exécution / Réception.
- **La multitude d'intervenants** évoqués ci avant est également une des caractéristiques des opérations de construction ou de réhabilitation. De facto, c'est une équipe qui est in fine en charge de la bonne fin de l'opération. L'acheteur, gestionnaire de ressources externes, a pour mission d'optimiser les plus-values de ces différents acteurs avant et pendant la réalisation de l'ouvrage.
- Les achats de travaux sont - souvent sans réelle prise de conscience - des **achats délégués**. En effet, les décisions prises par l'assistance à maîtrise d'ouvrage, et surtout par la maîtrise d'œuvre dans la passation des contrats de travaux, ont de très fortes conséquences économiques. D'où une nouvelle approche de l'achat de ces prestations intellectuelles qui doivent dépasser le seul point de vue des compétences techniques pour intégrer progressivement une demande de compétences achats (sujet développé ci-après au point 3).
- La réglementation des opérations de travaux s'inscrit dans un **cadre juridique extrêmement complexe et diversifié** (Code des marchés publics ; CCAG ; Loi MOP ; DTU ; Lois relatives à l'architecture ; Lois relatives à l'environnement ; ...).
- In fine ces projets de construction et de réhabilitation mettent en jeu des **montants financiers élevés** et intègrent de plus souvent **une forte dimension politique**.

2. La singularité des achats de travaux ne dédouane pas, bien au contraire d'une professionnalisation des achats

Des achats professionnalisés permettent une augmentation de la performance technico économique et commerciale ainsi qu'une diminution des risques fonctionnels, financiers, juridiques et sociaux.

Dans le cadre d'opération de travaux, cette **professionnalisation** se traduit par la **réduction** :

- des plannings qui dérapent,
- des programmes de maîtrise d'œuvre dénaturés,
- des enveloppes financières qui explosent,
- des arrêts et reprises de projet,
- des avenants litigieux, des bordereaux de prix supplémentaires sans fin,
- des réceptions interminables, ...

Ce n'est pas parce que le contexte de l'achat des travaux est complexe que les fondamentaux de cette fonction doivent être ignorés. Au contraire, les consultants de Crop and co constatent que on peut penser que les dégâts n'en sont que plus importants.

Les principales missions de l'acheteur présentées quasi chronologiquement dans le tableau ci-dessous permettent la réalisation d'actions essentielles dans le cadre d'un projet important comme celui d'une opération de construction ou de réhabilitation : situer un achat dans le contexte propre du pouvoir adjudicateur, fournir de l'intelligence à l'acte d'achat via des stratégies et au final atteindre les objectifs clés d'un projet : la juste définition du besoin, la maîtrise des coûts, le respect des calendriers, la satisfaction des utilisateurs finaux de la chose achetée ...

Actions de l'acheteur dans le cadre d'une fonction achat professionnalisée

1. Participation à la définition de la politique Achats

Permettre de définir des lignes directrices majeures de la fonction achats pour le pouvoir adjudicateur en cohérence avec le projet d'établissement et les différents projets majeurs associés (ex : gestion des coûts, innovation, développement durable, gestion de la relation fournisseurs, ...).

2. Participation aux rédactions des stratégies d'achats

Permettre de définir les logiques d'achats à respecter sur chacune des familles d'achats après avoir défini la nature de cette famille (stratégique ; levier ; non critique ; goulot d'étranglement). Ce travail fait que l'achat devient un acte pensé et non une instruction mécanique en mettant en avant notamment des objectifs fondamentaux (qualité, financier, logistique, sécurité, partenariat, ...).

3. Programmation et planification des projets

Fournir une prévision dans le temps de l'instruction des différents dossiers d'achat jusqu'à la réception finale. La planification est exécutée dans une logique de recensement des dossiers d'achats à venir, d'établissement des priorités et se termine par l'élaboration des rétro plannings sincères et véritables en fonction des ressources disponibles ou à mobiliser.

4. Production de la cartographie des achats

Permettre de fournir une analyse des montants d'achat par famille d'achat avec association du nombre de fournisseurs actifs. Elle

permet de savoir ce qui est acheté, à qui, pour qui, ainsi que de voir les évolutions dans le temps (analyse pluriannuelle). Elle permet de prendre des décisions sur la nature des achats ainsi que de rationaliser le panel fournisseur (même dans le cadre de marchés publics).

5. Rédaction d'objectifs d'achats

Permettre de définir des objectifs précis (qualité ; financier ; temporel ; ...) sur chacun des dossiers d'achats de nature à permettre au pouvoir adjudicateur d'atteindre ses propres objectifs. Ils sont établis en liaison avec la mission qui est donnée à la fonction achats au sein du pouvoir adjudicateur.

6. Participation à la définition du besoin

La définition des besoins démarre avant tout par la définition des acteurs impliqués dans un projet d'achat (centre d'achats). Tous des angles doivent être abordés ; la technique et/ou fonctionnel, l'évaluation des quantités, la localisation, la planification, les logiques d'approvisionnement, la gestion administrative, les évolutions prévisibles, ... L'acheteur apporte une vision fonctionnelle et performante aux dossiers d'achats.

7. Production d'analyse en coût complet

Fournir l'analyse d'un projet d'achat en tenant compte des coûts d'achat, de stockage, de consommation, de maintenance, de recyclage, de destruction, Ce concept est aussi appelé TCO (Total Cost of Ownership). Il permet conjointement à la bonne définition du besoin - la réduction de la dérive des coûts tout au long d'un projet.

8. Production d'étude de marché

Permettre de connaître la rivalité concurrentielle, les structures de coûts, le poids des acheteurs et des vendeurs, les produits et méthodes commerciales en place et à venir, les nouveaux entrants potentiels, les freins à l'évolution du marché, ... L'étude de marché est toujours pourvue d'un état de l'existant et d'une dimension prospective (tendances).

9. Etablissement d'un panel fournisseurs

Permettre de recenser l'ensemble des fournisseurs qui sont en mesure de répondre aux attentes de l'établissement. Ce travail permet de prendre contact avec des entreprises en amont d'une procédure pour des actions de veille.

10. Etablissement d'une démarche contractuelle sur chaque dossier d'achat

Permettre de produire des DCE sur mesure et non standardisé par la rédaction partagée d'une fiche de démarche contractuelle (FDC). Supprime les DCE « copier / coller » non efficient et dangereux juridiquement. Fort outil de sécurité juridique car supprime les modifications des règles en phase d'analyse des offres, de négociation, d'exécution.

Méthodologie permettant de passer du "quoi acheter" au "comment acheter" en sélectionnant de façon motivée toutes les clauses d'un DCE (procédure, allotissement, variantes, critères, ...) dans une optique d'achat performant en lien avec une stratégie d'achat.

11. Analyse des risques contractuels

Fournir une analyse préalable des risques techniques, financiers, juridiques, commerciaux, sociaux pouvant découler d'une mauvaise instruction d'un dossier d'achat.

12. Analyse des candidatures

Permettre l'étude sous un double angle de la candidature d'une entreprise : Administrative (impôts, URSSAF, ...) et Technico économique (compétences, références, moyens, niveaux minima de capacité). Elle reflète l'analyse du pouvoir faire.

13. Analyse des offres

Permettre une analyse complémentaire à celle des techniciens de l'offre d'une entreprise sur la base des critères définis dans le règlement de consultation du DCE. Elle reflète l'analyse du savoir-faire.

14. Négociation professionnalisée

Permettre une réelle négociation (et non simple un cadrage d'offre) sur la base d'une préparation structurée (objectifs, arguments, objections, parades, solutions de replis, ...) et d'un comportement relationnel maîtrisé (état d'esprit gagnant / gagnant ; sens de l'écoute ; ...). Une négociation professionnalisée aborde l'ensemble des thématiques d'une offre et ne se concentre pas uniquement sur le prix.

15 Suivi des relations fournisseurs

Fournir un ensemble d'actions (rencontres, bilans, recadrage, partenariat, ...) qui permet d'optimiser la relation fournisseurs et d'assurer la conformité des exécutions par rapport aux cahiers des charges.

16. Etablissement de plan de progrès

Permettre la mise en œuvre et le suivi de plan d'amélioration continue des prestations d'un fournisseur sur la durée d'un marché.

17. Evaluation des fournisseurs

Permettre l'analyse qualité de fournisseurs sur une base multi critères permettant des notations, des prises de décisions et une gestion de panel. Elle est à la base de l'amélioration continue de la performance du fournisseur.

18. Evaluations des projets d'achat

Permettre la fourniture d'un bilan d'un achat sous les angles techniques, financiers, juridiques, commerciaux, sociaux destiné à améliorer la performance de la fonction achats au sein de l'établissement. Cette action permet notamment de détecter les origines et causes des dérapages techniques, temporels, financiers et juridiques.

19. Analyse de gains sur achats

Permettre de mesurer la dépense réalisée par la mise en œuvre d'une action d'achat particulière comparée à une dépense qui aurait été réalisée sans action d'achat.

3. Quelques illustrations des apports d'une fonction achats professionnalisée dans le domaine des travaux : achats de maîtrise d'œuvre et négociation des marchés de travaux.

a) L'exemple de l'évolution de l'achat de la maîtrise d'œuvre

La mise en œuvre d'une fonction achat professionnalisée change la donne en termes d'achat de maîtrise d'œuvre.

En effet, au-delà des prestations techniques en tant qu'homme de l'art, le maître d'œuvre prend dans le cadre de ses missions, des orientations et des décisions qui impactent fortement une opération en termes économiques.

Progressivement, du fait de la prise en compte de la fonction achats dans le domaine des travaux, **le maître d'œuvre devient progressivement un « acheteur déporté » du maître d'ouvrage.**

Un acheteur travaux va donc devoir enrichir son approche d'achat de la maîtrise d'œuvre en recherchant des maîtres d'œuvre qui intègrent progressivement une vision non seulement technique mais également technico économique et commerciale.

Citons quelques axes de décisions du maître d'œuvre portant à conséquences en termes d'achat :

- La définition du besoin sous un angle fonctionnel et performantiel
- La préoccupation du développement durable
- La prise en compte du coût global
- L'optimisation en termes d'achat des clauses du DCE (démarche contractuelle)
- La logique d'allotissement
- L'ouverture aux variantes
- La définition des critères de sélection des candidatures et des offres des marchés de travaux en cohérence avec des stratégies d'achat
- La logique et la professionnalisation de négociation
- L'évaluation des projets en termes financiers, calendaires, fonctionnels, juridiques et sociaux
- ...

L'importance de l'impact économique de ces décisions motive la recherche d'un **savoir-faire achats** chez les maîtres d'œuvre ou tout du moins la volonté affichée du maître d'ouvrage de prendre en compte celle-ci dans la gestion du projet.

En cas de non maîtrise de cette nouvelle dimension économique du métier par le maître d'œuvre, il est important de choisir un prestataire qui puisse **coopérer avec la direction des achats** du maître d'ouvrage pour dépasser l'unique vision technique du projet.

Les axes d'analyse et ses curseurs d'évaluation de l'acheteur de maîtrise d'œuvre vont être :

- la formation initiale des candidats (empirique / formation permanente courte / formation permanente longue / formation diplômante)
- les expériences des candidats (non citées / citées (étude de pertinence et de couverture de la fonction achats avec certificats de bonne fin)
- les méthodes et outils des candidats (non cités / cités (étude de pertinence et de couverture de la fonction achats avec certificats de bonne fin)

Cette approche est confortée juridiquement par l'obligation in fine du respect du choix de l'offre économiquement la plus avantageuse telle qu'exigée par le Code des Marchés Publics dans les marchés de travaux à suivre. Comme le maître d'œuvre est chargé de la mission ACT, c'est lui le chef d'orchestre dans ce domaine. Ce n'est pas parce qu'il est une « prolongation » du maître d'ouvrage que le Code des Marchés Publics ne s'impose pas.

Cette demande est selon une terminologie juridique « sincère et véritable ». Elle reste bien évidemment une demande complémentaire par rapport aux compétences techniques mais n'en constitue pas moins un axe désormais important d'analyse de capacités en phase de candidatures.

b) L'exemple de la négociation des marchés de travaux

Une fonction achats performante permet de donner toute l'efficacité d'une négociation professionnelle à ces marchés en abordant de nombreuses thématiques de façon structurée dans un comportement positif. Rappelons que la réglementation des marchés publics permet la négociation des marchés de travaux à hauteur de 5 millions d'Euro HT.

Or, le constat est aujourd'hui le suivant :

- La négociation est parfois considérée comme inutile car n'apportant pas de retour sur investissement. Il est vrai qu'une négociation non professionnelle peut conduire à cet état de fait.
- Très souvent il n'y a pas de négociations ou bien elles se réduisent à un échange de courrier demandant la meilleure offre. Nous considérons que cet échange ne peut être considéré comme une négociation.
- Les négociations « physiques » se réduisent souvent à un cadrage d'offre qui se termine pas une discussion uniquement financière et qui n'aborde pas toutes les thématiques possibles de négociation (délais, performances, mise en œuvre opérationnelle, garanties, ...).
- Les négociations ne sont, de plus, pas structurées dans le but d'atteindre des objectifs pré identifiés avec une argumentation préparée dans le cadre de stratégies pré établies.
- Certaines négociations ont pour objectif de mettre à niveau les offres en demandant aux candidats de se placer au niveau de celui qui est en tête après la première analyse d'offre. Cette technique, facilitant certes l'analyse du maître d'œuvre, entraîne une distorsion de la mise en concurrence.

Cette approche restrictive de la négociation se situe de plus souvent dans une autre approche d'analyse des offres parfois un peu expéditive : « les entreprises respectent mon CCTP, donc elles sont toutes de même niveau, donc je prends la moins chère ».

Une négociation professionnalisée se caractérise par différentes composantes :

- Un **état d'esprit** positif de coopération ne cédant en rien au marchandage
- Une **connaissance du marché économique** permettant de demander des efforts (notamment financiers) raisonnables aux candidats
- Une **connaissance des enjeux** de la négociation, resitués dans le cadre d'une stratégie d'achat. En d'autres termes, il faut entrer en négociation en connaissant les priorités du dossier d'achat (Qualité, Finances, Sécurité, ...)
- L'exploitation en réunion d'une **méthode de négociation** qui demande de préparer des objectifs et des arguments, d'anticiper sur les objections, de prévoir des parades et des solutions de repli, ... En aucun cas une négociation n'est une discussion improvisée. « connaître le dossier » et « avoir du bagout » ne sont en aucun cas des garanties de bonne fin d'une négociation.
- Une maîtrise du **comportement** et une optimisation de son **sens de l'écoute**.

Nous le constatons tous les jours à côté de nos clients, cette professionnalisation de la négociation procure d'incontestables bénéfices tant financiers que techniques et commerciaux.

Conclusion

Cette mise en place d'achats professionnalisés se met en place par une nécessaire double prise de conscience :

- Une **prise de conscience par les cellules marchés publics** que la sécurité juridique d'un marché public est certes incontournable mais que l'objectif premier d'un contrat d'achat est d'être performant. Le code des marchés publics ne nous oblige-t-il pas à sélectionner les offres les plus économiquement avantageuses ? Les personnels des services marchés publics doivent progressivement redevenir des techniciens du contrat en rapport avec la chose achetée.
- Une **prise de conscience par les ingénieurs travaux** que la technicité BTP n'est pas tout. L'approche économique, fondamentale dans un secteur public qui passe d'une culture d'administration à une culture de gestion, n'est pas antinomique de la qualité des prestations achetées.

Le rôle de l'acheteur, de par ses compétences multiples (économiques, techniques, contractuelles, commerciales) est de garantir l'optimisation du rapport qualité prix de la chose achetée et la bonne relation avec le fournisseur. Vu l'envergure des enjeux techniques et financiers des opérations de travaux, **l'implication de l'acheteur** dans le processus d'une conduite d'opération semble **désormais incontournable**.

Le rôle enfin des directions générales est de mettre en œuvre - y compris dans le domaine des travaux - un cadre opérationnel des achats (missions, organisation, processus, système d'information, compétences) permettant d'atteindre l'efficacité de la dépense publique et de leurs projets de construction.

Crop and co est le spécialiste des organisations achats performantes.

Depuis 2004, nous offrons à nos clients, un accompagnement global sur les achats grâce à 4 métiers essentiels :

- conseil en stratégie et organisation achats
- formations et développement de compétences achats
- négociation de dossier achats
- recrutement et délégation d'acheteurs

Pour en savoir plus : www.cropandco.com

GESTION TECHNIQUE ET LOGISTIQUE, TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ENTRE EXTERNALISATION ET INTERNALISATION

Dominique BOVEROUX

Directeur infrastructure et logistique

Hôpital Erasme

808 route de Lennik

1070 Bruxelles - Belgique

1. Introduction

L'hôpital Universitaire Erasme situé à Bruxelles fonctionne sur un mode de financement privé. Fin 2007, l'hôpital a été confronté à de grosses difficultés économiques et s'est engagé dans un plan de redressement. Le retour à l'équilibre s'est effectué dès 2011. Dans ce cadre, le département des infrastructures et de la logistique de

l'Hôpital Erasme a opéré une profonde mutation pour permettre une réduction des coûts d'exploitation des bâtiments et l'amélioration de la fiabilité des installations techniques. Le processus s'est déroulé en plusieurs phases et a permis au final de dégager dix pour cent d'économies tout en améliorant une partie des services rendus et tout en gardant un cadre interne limité.

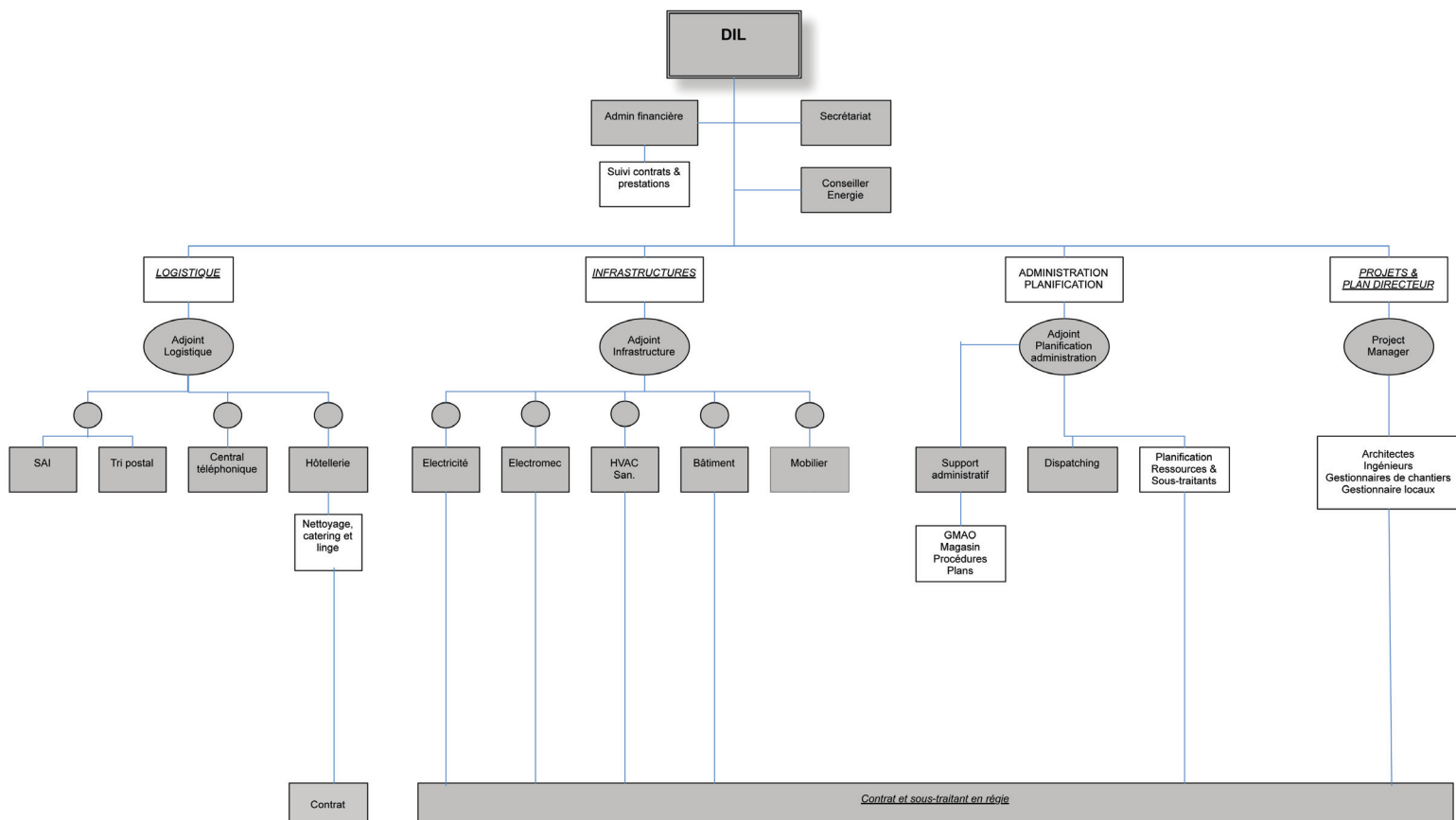
2. Principe d'organisation

L'organisation du département est structurée sur 4 secteurs, soit la logistique, la maintenance, l'administration/planification et la gestion des projets/plan directeur. Le conseiller énergie est en relation directe avec la direction du département et agit dans les différents secteurs.

Le principe général de l'organisation est de confier la majorité des prestations de services en entreprise externe aussi bien en régie qu'en contrat d'entretien, tout en gardant la maîtrise des installations. Pour garder la maîtrise des installations, la gestion des différents métiers a été confiée à des chefs d'équipes internes (gestionnaire de contrat) qui ont été spécialisés et professionnalisés dans leurs domaines respectifs.

3. Maintenance technique - infrastructure

Historiquement, la maintenance technique de l'hôpital Erasme était réalisée par les entreprises ayant participé à la construction du bâtiment, souvent avec des pseudo-contrats et une documentation technique insuffisante. L'organisation s'appuyait principalement sur la mémoire et la bonne volonté des hommes.



I SESSION PLÉNIÈRE

BUDGET MAINTENANCE 2012	EURO TVAC	GESTIONNAIRE INTERNE
Contrat global maintenance technique (HVAC, sanitaire, électricité, matériel cuisine...) y compris GT	1 500 000 Euro	2 + 2 ETP
Petits et moyens contrat (ascenseurs, pneumatique, porte-automatique,...)	1 100 000 Euro	2 ETP
Petits travaux et entretien bâtiment	1 350 000 Euro	1 ETP
Gros travaux	4 500 000 Euro	3 ETP
Linge (location, nettoyage, distribution)	2 000 000 Euro	1 ETP
Nettoyage	4 300 000 Euro	1,5 ETP

Hôpital Erasme - dimensionnement
Capacité hôtelière 864 lits
21 salles d'op (dont une IRM interventionnelle)
Equipement lourd : 4 IRM, 3 scanners, 5 angio/coro, 2 PetCT, cyclotron, ...
Surface brute 137 000 M ² hors parking
370 000 consultations
205 000 journées d'hospitalisation

Une multitude de petits contrats ont été regroupés dans un contrat global de maintenance avec garantie totale d'une partie des installations. Ceci comprend principalement l'HVAC, l'électricité et les installations sanitaires, gaz médicaux,... Certains domaines sont restés spécifiques (ascenseurs, pneumatique, TV...) et ont été répartis en fonction de la compétence des gestionnaires de contrat. Le rôle principal du gestionnaire est de veiller à la bonne application du contrat et de coordonner les activités avec les différents services de l'hôpital. Chaque gestionnaire a un ou plusieurs techniciens dans son équipe pour assumer diverses prestations, mais également assurer la permanence de gestion en cas d'absence.

Pour la maintenance des parachèvements (peinture, menuiserie,...), l'exécution des prestations est assurée par du personnel qualifié mis à disposition par des entreprises extérieures sous la supervision d'un gestionnaire de contrat. Le matériel et l'outillage est mis à disposition par l'hôpital via un magasin technique interne. La coordination et le pilotage général est réalisé par l'ingénieur responsable de l'infrastructure.

Les domaines externalisés sont le nettoyage, le catering et la gestion du linge pour la logistique, et tous les métiers du bâtiment pour la technique.

4. Gestion des travaux

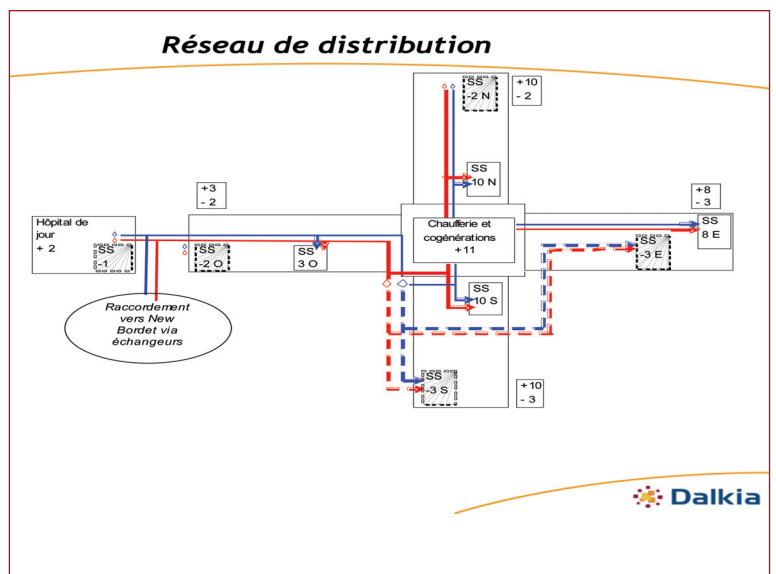
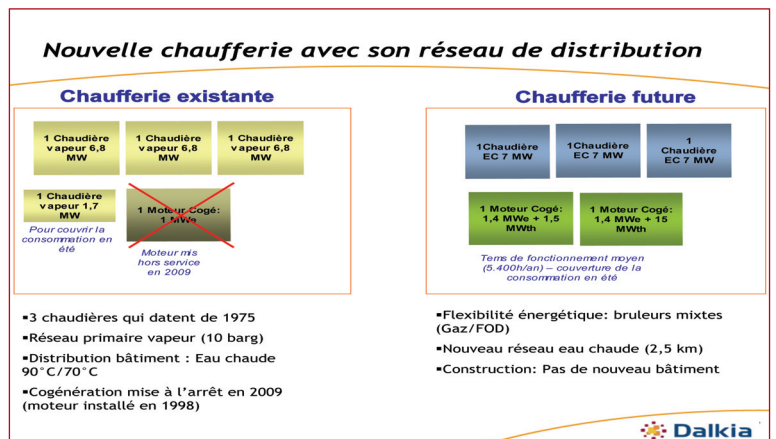
Comme tout hôpital universitaire, Erasme est une petite ville en soi qui génère une multitude d'activités et de projets, du simple déménagement à l'aménagement et à la rénovation lourde. Sur un canevas identique à la maintenance, la gestion des travaux et les grands projets sont conçus et maîtrisés en interne, l'exécution étant confiée à des firmes extérieures suivant trois modes opératoires :

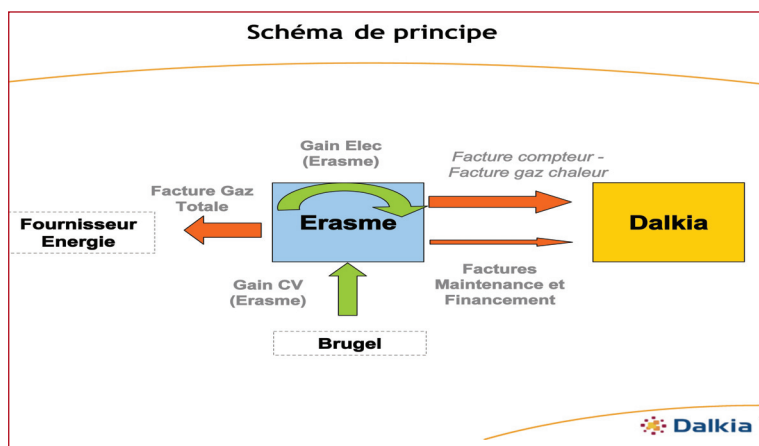
- la procédure classique d'appel d'offre pour les marchés publics est suivie pour la réalisation des gros projets de rénovation, d'aménagement et de travaux subsidiés. Appel est fait à des équipes de maîtrise d'œuvre externes pour la réalisation des plans selon les cahiers des charges. La gestion journalière et le suivi budgétaire du

chantier est assuré par du personnel interne ;

- le marché «stock» réalisé en appel d'offre concerne les travaux de moyenne importance. Il permet de figer les prix unitaires par poste (cloisons, plafonds, peintures...). Les plans et métrés sont conçus en interne. Les prix sont fixés avant le démarrage du chantier. Ce mode d'organisation permet un démarrage de chantier ultra rapide tout en ayant la maîtrise des budgets;
- La mise à disposition d'ouvriers et de techniciens qualifiés en régie pour l'électricité, la plomberie et tous les métiers du bâtiment. Ces ressources sont les mêmes que pour la maintenance du bâtiment et sont staffées en fonction des nécessités.

L'ingénieur projet plan directeur coordonne les travaux en liaison étroite avec les gestionnaires de contrat et leurs équipes, pour permettre la cohérence technique entre les projets.



**5/a Projet centrale énergie**

Bilan financier 2012 nouvelle chaufferie		unité
demande chaleur	25 082	MWh
facturation chaleur Dalkia	537 981	Euro tvac
volume gaz	53 300	MWh
budget gaz	1 789 036	Euro tvac
volume électricité	13 754	MWh
Budget électricité tarif 2012 HP + HC	1 413 328	Euro tvac
revenu des CV	-759 864	Euro
financement centrale	556 000	Euro tvac
Total 2012 nouvelle chaufferie	3 536 481	Euro tvac

L'ancienne chaufferie gaz vapeur était obsolète (1975) et énergivore. Le projet a consisté au remplacement des chaudières vapeur existantes par de nouvelles chaudières gaz eau chaude et cogénération.

L'investissement a été financé à 100% par le tiers investisseur sur une période de 15 ans avec une économie pour l'hôpital dès la première année.

5/b Projet TV internet hospitalisation

Simulation ancienne chaufferie		unité
Demande chaleur à degré jour constant au niveau de la chaufferie	25 082	MWh
perte réseau vapeur 10%	2 508	MWh
consommation de gaz suivant rendement ancienne chaufferie 77% + conversion PCI/PCS	35 831	MWh
Budget gaz suivant tarif 2012 : 33,57	1 202 861	Euro tvac
volume électricité	30 190	MWh
Budget suivant tarif 2012 HP + HC	3 090 266	Euro tvac
Total simulation ancienne chaufferie	4 293 127	Euro tvac
Economie	756 647	Euro tvac

Comme pour la chaufferie, le parc TV était complètement dépassé et ne correspondait plus à la demande. Le projet a consisté au remplacement de toutes les tv existantes par de nouvelles TV à écran plat et accès internet.

L'investissement a été pris en charge à 100% par le tiers investisseur et financé via la tarification du service TV internet auprès du patient. Une clé de répartition a été mise en place pour permettre un partage des recettes entre le tiers investisseur et l'hôpital.

5. projets tiers investisseurs

L'hôpital dans le même temps était confronté aux vieillissements de ces infrastructures et ne pouvait postposer certains investissements. L'investissement sur fond propre n'étant pas possible dans la phase du plan de redressement et les difficultés d'obtenir du financement bancaire (accentué depuis la crise bancaire internationale) ont orientés vers des solutions avec tiers investisseurs. Deux projets ont été menés à termes et avec réussite, soit la centrale d'énergie et le remplacement des TV avec internet.

6. Conclusion

Cette refonte de l'organisation a permis de retrouver une maîtrise qui avait été perdue en chemin et de mieux gérer les installations techniques tout en limitant le cadre interne. La connaissance acquise rejaillit sur la fiabilité et la qualité des installations. Les différents modes de fonctionnement en gestion de travaux entraîne une pro-activité et une grande souplesse face aux demandes de l'hôpital. Les projets peuvent être mis en oeuvre avec un haut niveau de qualité. En définitive, la solution d'externalisation s'avère performante sur un plan qualitatif et économique, même si elle nécessite une structure rigoureuse de contrôle par du personnel interne au maître d'ouvrage.

MISE EN ŒUVRE DU COÛT GLOBAL

Gérard SEGUIN

Consultant - Ancien chef de projet à la direction générale de l'armement (DGA) et au sein de la mission "Partenariats public privés" du ministère de la défense (MPPP).

Résumé

Si de nombreux écrits et organismes préconisent d'appliquer la démarche "coût global" dans les projets, des progrès restent à faire pour généraliser cette approche. Cet article suppose que le lecteur est convaincu du bien fondé de la démarche. Il se propose de présenter concrètement les points à considérer pour sa mise en œuvre dans un projet.

Le coût global répond au double besoin de prévoir les coûts à venir et de rechercher les options les plus économiques qui satisfont aux exigences. Pour garantir la qualité des estimations, les analyses de coût reposent sur des compétences, des outils et une méthodologie qui doivent être adaptés aux besoins de chaque étude. Les estimations portant sur une longue période à venir, la prise en compte de l'aléa ne peut que renforcer leur crédibilité.

Une décision d'investissement ne repose jamais sur les seuls coûts initiaux qu'elle génère. Elle passe nécessairement par l'analyse du coût global¹ qui couvre non seulement la construction et l'aménagement mais aussi la gestion, l'exploitation et la maintenance ainsi que la fin de vie des actifs concernés. En considérant le cycle de vie des bâtiments et des installations, le raisonnement en coût global conduit ainsi à inclure l'ensemble des parties prenantes (propriétaire, concepteur, constructeur, utilisateur, collectivité, etc.) dans l'analyse.

Si la démarche coût global s'est imposée dans les projets donnant lieu à externalisations (PPP, BEH, etc.), c'est probablement qu'elle présente un intérêt réel pour les décideurs. Il est alors raisonnable de penser que cet intérêt demeure pour les projets réalisés en maîtrise d'ouvrage publique (MOP). Il est donc nécessaire de généraliser sa mise en œuvre à l'ensemble des projets.

C'est ce que préconisent de nombreux organismes et écrits, qui s'appuient en particulier sur le concept de développement durable pour exposer les enjeux et les justifications de cette approche.

1. Définitions

La terminologie retenue ici est proposée par la mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (MIQCP). Elle définit les trois niveaux de coût global (CG) suivants :

- Le CG élémentaire regroupe l'ensemble des coûts/bénéfices immobiliers portés par le propriétaire ou l'utilisateur. Il inclut les études, la conception, le foncier, la construction, l'exploitation (dont fluides et énergie), la maintenance (dont GER), la fin de vie et les recettes éventuelles.
- Le CG élargi y ajoute les intangibles tels que la qualité d'usage, la productivité ou l'image qui ont un impact économique sur l'organisation du maître d'ouvrage.
- Le CG partagé ajoute au précédent les externalités (impact sur l'environnement).

Dans la pratique, le périmètre à retenir dépend de la finalité de l'étude. Cet aspect est détaillé dans le paragraphe suivant.

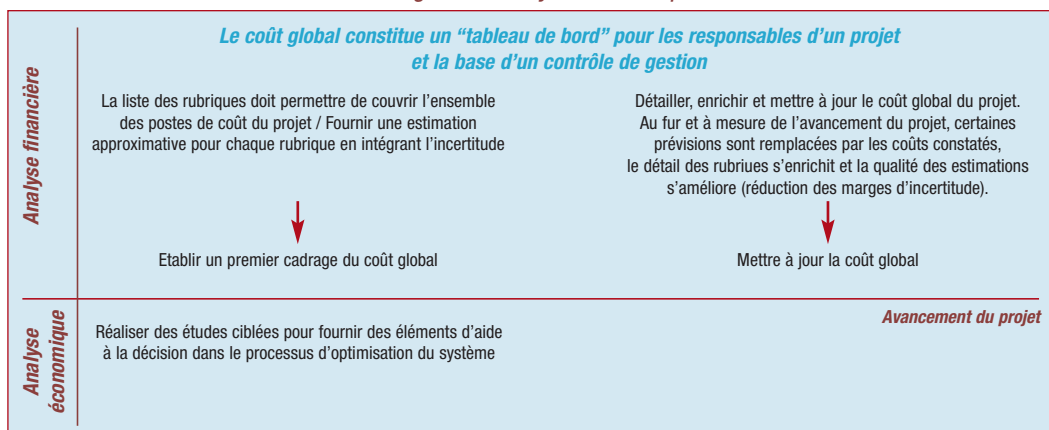
2. Utilisation

L'approche en coût global doit permettre de réduire le coût du cycle de vie d'un système² en maîtrisant l'impact financier des décisions prises depuis la conception jusqu'au retrait de service.

Cette approche répond au double besoin de prévoir les coûts à venir (par exemple pour préparer un échéancier de dépenses ou répondre à un appel d'offre) et de rechercher les options les plus économiques qui satisfont aux exigences. Ce qui caractérise le coût global par rapport à l'approche classique, est d'étendre ces deux fonctions (prévision et optimisation) au cycle de vie des bâtiments.

Comme le montre le schéma ci-dessous, ces deux utilisations du coût global sont différentes mais complémentaires.

Figure 1 : analyse économique et financière



¹ Le coût global a été introduit en France vers la fin des années 1970 par le ministère de la Défense qui a repris le concept de life cycle cost (LCC) développé aux Etats Unis par le département de la Défense (DoD). Il s'est ensuite étendu aux systèmes civils, en particulier aux moyens de transport terrestres, aériens et maritimes avant de s'appliquer au bâtiment dans le courant des années 1990. Si les domaines d'application sont multiples, la démarche est identique et répond au même objectif: maîtriser plutôt que subir.

² Le terme système peut désigner un bâtiment, un ensemble de bâtiments, une installation, un matériel, un équipement, etc.

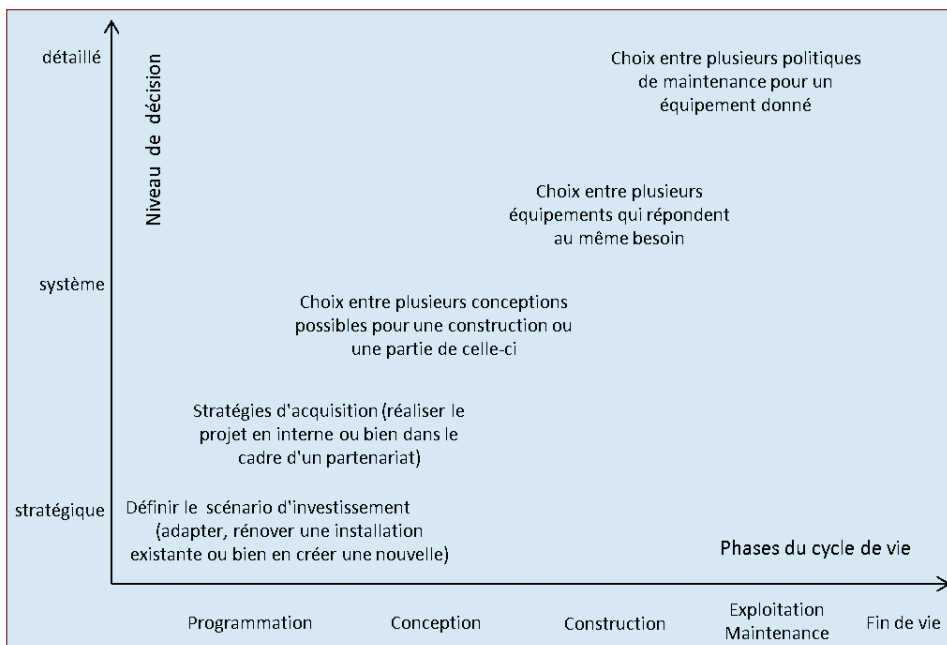


Figure 2 : Optimisation des choix

L'optimisation des choix (analyse économique)

Lorsqu'un choix entre plusieurs options se présente, la décision ne doit pas s'appuyer sur les seuls coûts immédiats ou à court termes mais doit considérer les coûts différés associés à chaque solution. Cette situation se présente par exemple dans les cas suivants :

Dans les situations de choix considérées, les différentes options candidates doivent répondre aux mêmes exigences fonctionnelles et de qualité définies par le maître d'ouvrage.

Le périmètre des coûts à considérer dans l'analyse dépend de la question posée. S'il doit couvrir la quasi-totalité des rubriques lorsqu'on définit le scénario d'investissement ou la stratégie d'acquisition, il peut se limiter aux seuls postes de coût associés à la maintenance d'un équipement quand celle-ci est l'objet de l'étude (coût global partiel). Dans ce cas, il n'est pas nécessaire d'intégrer les coûts qui sont identiques pour toutes les options. Si la période d'étude se termine avant la fin de vie du bâtiment, il convient alors de prendre en compte la valeur résiduelle.

Le critère pertinent pour comparer les coûts de plusieurs scénarios est le coût global actualisé qui ramène l'échéancier des dépenses à une date de référence, celle-ci étant généralement celle de l'étude. L'actualisation consiste à multiplier les coûts annuels par un coefficient dont la valeur décroît dans le temps. Les coûts futurs ont ainsi un poids moindre dans la décision que les coûts immédiats ou à court terme.

La prévision des coûts (analyse financière)

Cette utilisation du coût global s'insère dans la planification des coûts à moyen et long terme. Le coût global est défini par l'échéancier des dépenses (et éventuellement des recettes) sur la période d'étude, en unités monétaires constantes et courantes. Cela permet entre autre de s'assurer que les dépenses induites par les décisions sont compatibles avec les ressources disponibles ou prévisibles à court, moyen et long termes.

En tant qu'outil de prévision, le coût global couvre généralement l'ensemble des rubriques pertinentes pour le projet. Il est évidemment possible d'en extraire certaines fonctions ou certains équipements

pour identifier le coût global associé à ces éléments. Dans ce cas, il convient de préciser comment sont traités les coûts indirects ou communs à d'autres éléments.

3. Estimation

La fiabilité et donc la crédibilité des estimations de coûts sont des conditions nécessaires à la généralisation du coût global dans les projets.

Pour garantir la qualité des prévisions, les estimations de coûts doivent être réalisées par des analystes possédant les connaissances et compétences nécessaires, avec des outils de calcul adaptés et selon une méthodologie bien définie acceptée par toutes les parties prenantes.

L'activité d'estimation des coûts comporte généralement les tâches suivantes :

- 1/ Définir le besoin auquel répond le calcul du coût global (prévision, choix entre options)
- 2/ Définir le périmètre du projet et les scénarios à évaluer
Un scénario décrit les études, les travaux et les investissements à réaliser, le mode de réalisation et de financement ainsi que le calendrier, les activités d'exploitation et de maintenance des acteurs concernés, les moyens et les ressources utilisés ainsi que l'évolution de ces facteurs dans le temps. Pour un projet donné, il peut y avoir plusieurs scénarios qui représentent différentes options de réalisation du projet.
- 3/ Définir la structure de coût global appropriée couvrant tous les scénarios.
La structure de coût global répertorie, définit et organise l'ensemble des rubriques de coût à prendre en compte pour estimer le coût global du ou des scénarios retenus.
- 4/ Recueillir ou estimer les données nécessaires aux évaluations
Si certaines données sont directement disponibles sur le marché ou dans l'entreprise (prix d'un terrain, coût horaire de la main d'œuvre pour telle catégorie de technicien, coût d'un équipement...) ou dans des bases de données spécialisées (coûts de construction...), d'autres peuvent être le résultat d'une estimation réalisée par ailleurs à l'aide ou non d'un modèle spécifique (par exemple un modèle paramétrique).
- 5/ Réaliser une analyse de risques (Voir §4).
- 6/ Développer ou adapter puis exploiter le ou les modèle(s) de calcul
L'estimation d'un coût peut procéder de diverses approches dont le choix dépend essentiellement de la nature de l'étude, de la quantité et de la qualité (précision) des informations disponibles. On distingue les méthodes suivantes, classées par ordre de maturation croissante des informations disponibles: l'estimation par

analogie, l'utilisation de bases de données, les méthodes paramétriques, les méthodes analytiques, la simulation de Monte-Carlo et la simulation événementielle.

7/ Présenter une analyse des résultats.

La présentation des résultats obtenus doit être suffisamment détaillée pour offrir une bonne visibilité sur les composantes du coût global et les éléments générateurs de coût. Cela permet entre autre de mettre en évidence les postes importants et en particulier les éléments qui contribuent le plus à la formation des coûts (les pilotes de coût ou costs drivers).

Ces tâches ne sont pas nécessairement réalisées de façon séquentielle et peuvent être actualisées en fonction de l'avancement du projet, des questions posées et de l'information disponible.

4. L'aléa

Quel que soit le soin apporté à l'estimation du coût global d'un projet, les coûts constatés ex post sont toujours différents des prévisions obtenues lors des études préalables. Il y a deux causes essentielles pour expliquer les écarts entre les coûts prévus et réalisés.

- les données prévisionnelles utilisées se sont avérées inexactes ;
- le projet ne s'est pas déroulé comme le prévoyait le scénario.

Pour limiter ces écarts entre la prévision et la réalisation, il est nécessaire, d'une part d'intégrer dans les calculs l'incertitude (ou l'imprécision) des données prévisionnelles, et d'autre part de prendre en compte les événements qui sont susceptibles de modifier le scénario décrivant le déroulement du projet.

Les risques d'incertitude

Il est illusoire de considérer que les données prévisionnelles utilisées pour valoriser les rubriques de coûts (taux d'inflation, taux d'intérêt, coûts ou prix unitaires de conception, de construction ou de rénovation, d'acquisition, d'exploitation, de maintenance, prix des services et de la main d'œuvre...) sont connues avec certitude. Il est donc indispensable d'intégrer des plages d'incertitudes raisonnables dans les calculs.

Les risques projet

Il peut y avoir des retards dans les travaux, dans la mise en place des équipements, une évolution du besoin pendant la phase de conception-construction, une disponibilité des systèmes inférieure aux prévisions, des accidents, une évolution de l'environnement, etc. Tous ces événements peuvent se réaliser, avec une probabilité et un impact plus ou moins importants, et perturber ainsi le déroulement prévu du projet, entraînant une modification de son coût.

Représentation d'un risque

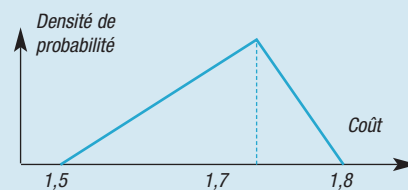
Un risque (d'incertitude ou projet) est généralement représenté par les valeurs minimale, probable et maximal de son impact ainsi que les probabilités associées.

Exemple

Le coût de rénovation d'un bâtiment est compris entre 1,5 et 1,8 MEuro avec une valeur probable (valeur de référence) égale à 1,7 MEuro.

Ici, les valeurs extrêmes 1,5 et 1,8 sont très peu probables. De plus les probabilités évoluent de façon linéaire de 1,5 à 1,7 puis de 1,7 à 1,8.

Le coût de rénovation est représenté par une variable aléatoire³ de loi triangulaire sur l'intervalle [1,5 ; 1,7 ; 1,8]



Les rubriques de coûts (avec incertitude) et les risque projet étant définies par des variables aléatoires, leur somme, c'est-à-dire le coût global, est aussi une variable aléatoire.

5. Exemple : Bâtiments hospitaliers

Cet exemple, qui permet d'illustrer la démarche ainsi que certains éléments de modélisation et de calcul, se situe dans le cadre de l'étude préliminaire d'un projet. Il est demandé d'effectuer un premier cadrage du coût global d'un centre hospitalier et d'apporter des éléments économiques pour un choix de conception.

Le scénario

Le centre hospitalier a une superficie approximative de 30 000 m² SDO (Surface dans œuvre).

L'étude de coût global est réalisée en janvier 2013 pour un projet qui démarre à la même date. Le calendrier est défini dans le tableau suivant.

	Début	Fin
Période d'étude	01/01/2013	31/12/2042 (30 ans)
Début du projet	01/01/2013	
Travaux de construction	01/07/2013	30/06/2015
Mise en service	01/07/2015	

Pour simplifier la présentation, le coût global est ici limité à quelques rubriques qui concernent les investissements initiaux (études, construction, assurances), l'exploitation (fluides/énergie, quelques personnels d'exploitation) et la maintenance. Il ne couvre pas entre autres l'équipement biomédical et les coûts de fonctionnement liés à l'activité. Par hypothèses, et pour simplifier la présentation, les coûts sont calculés hors TVA et les investissements sont financés sur fonds propres (il n'y a pas d'emprunt).

³ Une variable aléatoire est définie par un ensemble (discret ou continu) de valeurs auxquelles sont associées des probabilités.

Un choix de conception porte sur la mise en place de systèmes de transport automatique. L'étude devrait permettre de fournir des informations pour valider ou non ce choix.

Les données

Elles proviennent d'un recueil de données fournissant des montants indicatifs de certains postes de coût pour les bâtiments de santé. Les valeurs sont définies par des coûts/m², ces coûts étant donnés dans un intervalle pouvant aller du simple au triple selon la rubrique. Par exemple, le coût des travaux de construction est défini par la fourchette [1400 à 1900 EuroHT/m²].

IPC : indice des prix à la consommation

Les orientations architecturales proposées par le maître d'ouvrage amènent à retenir les valeurs correspondant au centre des intervalles (valeur de référence en colonne 2 du tableau).

$$1650 \text{ Euro/m}^2 \times 30000/1000000 = 49,5 \text{ MEuro}$$

Ce ne sont cependant que des ordres de grandeur, des coûts approximatifs auxquelles doivent être associées des plages d'incertitude. En effet, à ce stade du projet, il n'est pas réaliste de considérer que les coûts prévisionnels sont connus avec certitude. Les plages d'incertitude sont définies pour chaque rubrique par des valeurs min et max (colonnes 3 et 4) à ajouter aux coûts.

Les coûts des systèmes de transport automatique sont extraits d'une étude réalisée en 2006 par la Mission Nationale d'Appui à l'Investissement Hospitalier. Par hypothèse, les systèmes de transport ont une durée de vie de 40 ans.

Calcul du coût global - Echancier

L'échéancier des coûts sur la période considérée est présenté dans le tableau 2 ci-dessous. Les coûts sont calculés en MEuro HT. Pour des raisons pratiques, les colonnes des années 2018 à 2023 et 2027 à 2040 ont été masquées.

Données économiques et financières			
Inflation - IPC		2,0%	
Energie		4,0%	
Actualisation		4,0%	
Données centre hospitalière			
Construction en MEuro			
Travaux de construction	49,50	-4%	-8%
Transport automatique	1,59	-4%	4%
Etudes et accompagnement	7,20	-4%	8%
Assurances	1,80	-4%	8%
Exploitation KEuro/par an			
Fluides/énergies	255	-4%	10%
Personnel d'exploitation	0	-4%	7%
Maintenance Keuro/par an			
Gestion	150	-4%	7%
Maintenance courance bâti	300	-4%	15%
Maintenance courante équipements	480	-4%	15%
Exp/maint transport automatique	251	-4%	7%
Gros entretien - remplacement	900	-4%	7%
Nettoyage	900	-4%	7%

Tableau 1 : les données de coût

1 Echeancier	SomC	SomI	SomA	2013	2014	2015	2016	2017	2024	2025	2026	2041	2042
2 Activité				0	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1
3													
4 Construction	60,1	61,3	59,0	14,6	33,0	12,495							
5 Travaux de construction	49,5	50,5	48,6	9,9	29,7	9,9							
6 Transport automatique	1,6	1,6	1,5	0	0,8	0,8							
7 Etudes et accompagnement	7,2	7,3	7,1	4,3	1,44	1,44							
8 assurances	1,8	1,8	1,8	0,4	1,08	0,36							
9 Exploitation	7,0	13,6	7,0			0,13	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
10 Fluides/énergies	7,0	13,6	7,0			0,13	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
11 Personnel d'exploitation	0,0	0,0	0,0										
12 Maintenance	73,4	103,6	53,6			1,04	2,08	2,08	2,08	2,98	2,98	2,98	2,98
13 Gestion	4,1	5,7	3,1			0,08	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
14 Maint. courante bâti	8,3	11,4	6,1			0,15	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
15 Maint. cour. équipement	13,2	18,3	9,8			0,24	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
16 Transport automatique	6,9	9,5	5,1			0,13	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
17 Gros entretien - Remplacement	16,2	24,4	10,9							0,9	0,9	0,9	0,9
18 Nettoyage	24,8	34,2	18,4			0,45	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
19 Valeur résiduelle	0,0	0,0	0,0										
20 Coût globale MEuro													
21 Constants													
22 Hors risques	140,5			14,58	33,02	13,66	2,34	2,34	2,34	3,24	3,24	3,24	3,24
23 Avec risques	142,8			14,77	33,45	13,85	2,38	2,38	2,38	3,29	3,29	3,29	3,29
24 Courants													
25 Hors risques		178,5		14,58	33,68	14,22	2,50	2,55	2,98	4,19	4,28	5,95	6,09
26 Avec risques		179,2		15,01	33,68	14,23	2,50	2,56	2,99	4,20	4,29	5,97	6,10
27 Actualisés													
28 Hors risques			119,6	14,58	32,38	13,15	2,22	2,18	1,94	2,62	2,57	1,99	1,95
29 Avec risques			121,4	14,77	32,81	13,33	2,26	2,22	1,97	2,66	2,02	2,02	1,99

Tableau 2 : coût global en MEuro constants et courants

Ligne	Explications et commentaires
1	SomC : somme des coûts de 2013 à 2042 / SomI idem en MEuro courants (avec inflation) / SomA : idem en MEuro actualisés
2	Coefficient d'activité associé à chaque année. Egal à 0,5 en 2015 (mise en service 01/07/2015) puis égal à 1. Utilisé pour calculer les coûts récurrents.
19	La valeur résiduelle des systèmes de transport automatique n'est pas prise en compte ici.
22	Coût global en MEuro constants calculé à partir des valeurs de référence (hors incertitudes)
23	Coût global moyen en MEuro constants calculé en tenant compte des incertitudes

Calcul du coût global

Distribution de probabilité en MEuro constants

Les rubriques du coût global ne sont pas des valeurs déterministes, mais des variables aléatoires définies par des plages de valeurs possibles (Cf. tableau 1). La somme de ces rubriques est donc une variable aléatoire dont la distribution et les paramètres sont présentés ci-dessous.

Référence	140,5	Valeur du coût global sans prise en compte des incertitudes
Moyenne	142,8	Valeur moyenne obtenue en tenant compte des incertitudes
Min	134,9	Valeur minimale
Max	152,8	Valeur maximale
VaR 95%	147,3	Limite supérieure avec un risque de 5%. Dans 95% des cas, le coût global est inférieur à cette valeur

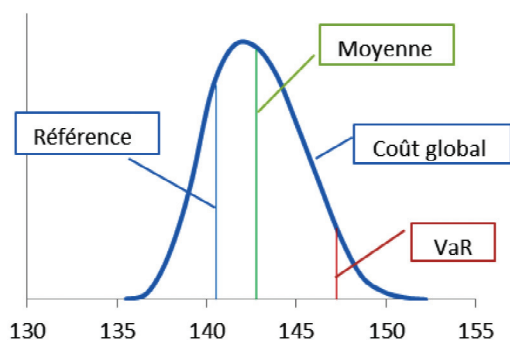


Figure 4 : Distribution et paramètres du coût global en MEuro constants

A ce stade de l'analyse, et avec les marges d'incertitudes retenues, le coût global est inférieur à 147,3 MEuro si l'on retient la VaR comme limite supérieure.

Remarque 1 : L'incertitude devrait se réduire pendant la phase de conception qui va permettre d'améliorer la quantité et la qualité des informations disponibles.

Remarque 2 : Pour compléter l'étude, l'analyse de risques réalisée par l'équipe de projet devrait permettre d'identifier les risques projet pour les intégrer dans les calculs afin d'améliorer l'estimation du coût global.

Avec ou sans systèmes de transport automatique

Le coût global calculé précédemment intègre les systèmes de transport automatique. Si cette installation n'est pas retenue lors de la conception, le coût global sera réduit d'autant, mais la fonction transport à l'intérieur du centre hospitalier devra être assurée par des personnels d'exploitation dédiés ou non à cette activité.

Il est alors intéressant de définir la charge de travail nécessaire pour remplir cette fonction avec un coût global équivalent. Pour modéliser cette option 2, il suffit:

- de supprimer les coûts associés au transport automatique (option 1),
- d'indiquer le coût annuel du personnel d'exploitation chargé du transport, dans le tableau 1.

Dans le cas présent où l'on compare 2 options, il faut d'une part utiliser le coût global actualisé et d'autre part prendre en compte la valeur résiduelle du transport automatique à la fin de la période d'étude dans l'option 1. En effet, cette installation constitue un actif en fin de période dont la valeur doit être prise en compte dans la comparaison des options.

Coût global de l'option 1 avec valeur résiduelle et en MEuro actualisés

$$\text{Référence} = 119,4 \quad \text{Moyenne} = 121,3 \quad \text{Var} = 124,9$$

Pour obtenir un coût global moyen identique pour l'option 2 (sans transport automatique), il faut prévoir un budget annuel de 315 KEuro constants pour le personnel d'exploitation chargé du transport. Le coût global de l'option 2 est alors égal à :

$$\text{Référence} = 119,3 \quad \text{Moyenne} = 121,3 \quad \text{Var} = 124,8$$

Si l'on fait l'hypothèse que le coût annuel d'une personne est égal à 38 KEuro, cela permet d'estimer la charge de travail à 8,3 personnes (en équivalent temps plein). Si la charge de travail, évaluée par ailleurs, est supérieure à cette valeur, l'investissement dans un système de transport automatique est rentable.

En complément de cette étude sur les coûts, il est utile d'évaluer l'impact des deux options sur le volume et la qualité du service rendu. En particulier, un système de transport automatique est disponible 24/24, 365 jours/an (sauf lorsqu'il est en panne ou en maintenance), ce qui n'est pas le cas d'un agent d'exploitation.

Bibliographie

Gérard Seguin et Orlando Catarina - Guide Coût Global - Editions du CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment) - à paraître au second trimestre 2013

Gérard Seguin - Valorisation des risques dans le coût global d'un projet - 18ème congrès de maîtrise des risques et sureté de fonctionnement - 16 au 18 octobre 2012 - Tours

LA MAÎRISE D'OEUVRE : UNE COMMANDE SPÉCIFIQUE. MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

Nicole SITRUK

Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques
Paris

Promotion de la qualité des équipements publics

- **Créée par décret du 20 octobre 1977.**
- **Interministérielle**, placée auprès du ministre en charge de l'architecture (Ministère de la Culture et de la Communication).
- **Pour assurer sa mission « d'intérêt général » :**
 - elle procède à une veille des pratiques en France et à l'étranger ;

- elle initie des réflexions (sur les processus, la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'oeuvre...) ;
- elle participe à l'élaboration des textes qui ont des incidences sur la qualité des constructions publiques (loi MOP, Code des Marchés Publics, contrat de partenariat...) ;
- elle conseille, assiste les maîtres d'ouvrages et les professionnels : publications sous forme de recommandations, de guides, assistance téléphonique, formation, participation aux jurys de concours avec la collaboration d'architectes, paysagistes, ingénieurs qu'elle propose pour y participer.

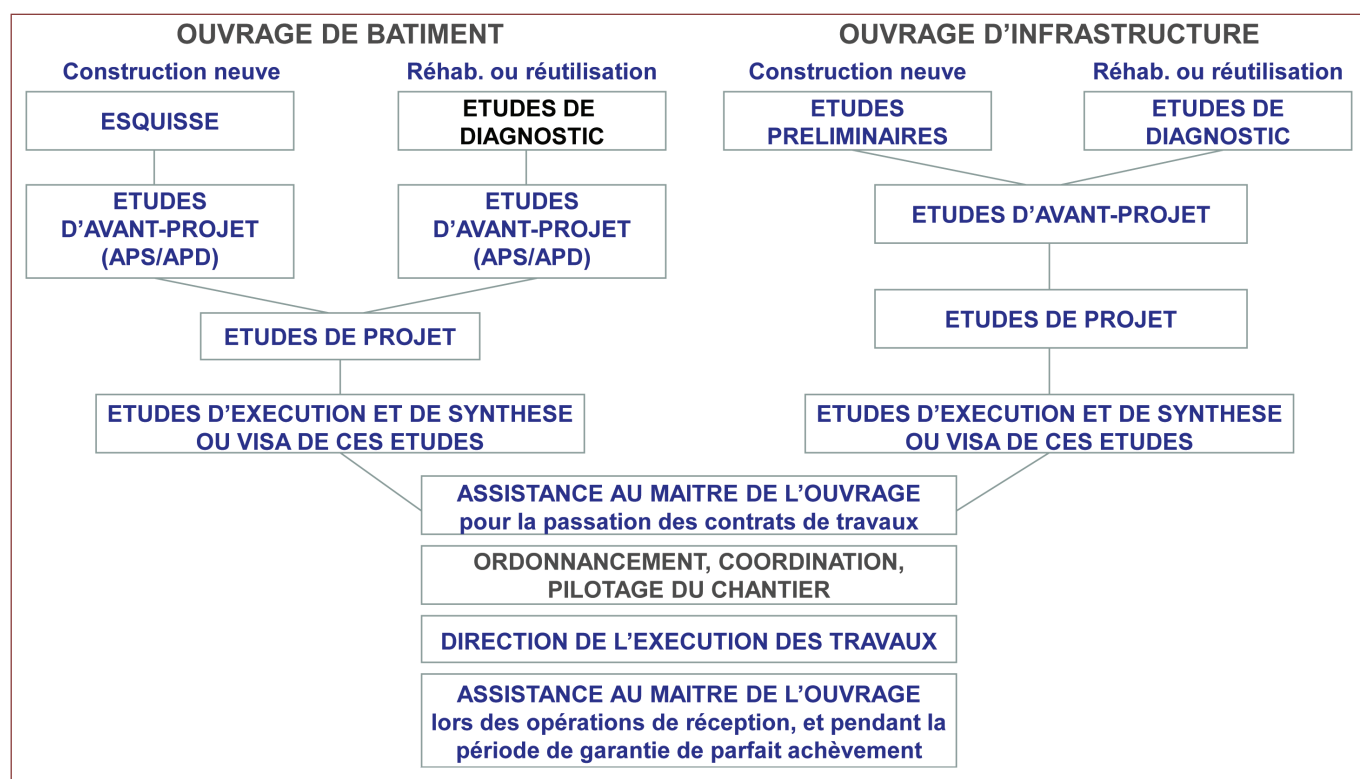
La maîtrise d'oeuvre une commande spécifique

La commande de maîtrise d'oeuvre est particulière de par ses enjeux. Au-delà de son objet : concevoir un projet architectural et suivre sa réalisation, sa finalité est la réalisation d'un équipement public de qualité au regard de la demande de la maîtrise d'ouvrage en vue d'un projet de service public à assurer.

Cet équipement est unique du fait du site qui le reçoit qui est unique, du fait de l'opération qui elle-même est à chaque fois spécifique.

Juger de la qualité d'une proposition de maîtrise d'oeuvre, c'est espérer la qualité finale de l'ouvrage dans tous ses aspects : qualité urbaine, esthétique, qualité fonctionnelle, qualité pour l'exploitation/maintenance, qualité environnementale, qualité d'usage et d'appropriation sociale...

Cette dimension conduit à des règles de commande particulières explicitées dans l'article 74 du CMP dédié aux procédures de passation des marchés de maîtrise d'oeuvre.



Publicité		Procédure	
> Publicité adaptée - JAL ou BOAMP - Publication spécialisée si nécessaire - Profil acheteur Modèle		≥ 15 000 € HT	> Procédure adaptée > Procédures formalisées de maîtrise d'œuvre
> AAPC dans - BOAMP - JOUE - Profil acheteur > Avis de préinformation dans JOUE (≥ 750 000 €) Obligatoire pour obtenir une réduction de délai de remise des offres > Modèle		≥ 90 000 € HT État : ≥ 130 000 € HT Collectivités territ et EP de santé : ≥ 200 000 € HT	Infrastructure / Projet urbain > Neuf ou réhab. : - Concours facultatif; - Procédure négociée spécifique si conditions de l'article 35 remplies; - Appel d'offres dans le cas où la procédure négociée est impossible; - Dialogue compétitif si opération complexe : • réhab. ouvrage infra.; • projet urbain.
		Bâtiment > Neuf : concours > Réhabilitation - Concours facultatif - Procédure négociée spécifique si conditions de l'article 35 remplies; - Appel d'offres dans le cas où la procédure négociée est impossible; - Dialogue compétitif si réhabilitation complexe.	

et 200 000 Euro H.T. pour les collectivités territoriales et les établissements publics de santé) sont passés selon la procédure du concours dans les conditions précisées ci-après.

- Ils peuvent être passés selon la procédure adaptée en dessous des seuils européens.

Dans le cas de marchés de maîtrise d'œuvre passés en procédure adaptée, toute remise de prestation donne lieu au versement d'une prime dans les mêmes conditions que celles définies pour le concours.

Procédure adaptée de maîtrise d'oeuvre

Passation des marchés de maîtrise d'oeuvre

Les procédures prévues par l'article 74 du CMP

En dessous des seuils européens, la procédure adaptée.

Au-dessus des seuils européens,

- La procédure du concours obligatoire en bâtiment neuf
- La procédure négociée spécifique en réhabilitation/réutilisation de bâtiment si autorisée
- Eventuellement la procédure du dialogue compétitif en réhabilitation complexe
- L'appel d'offres si la procédure négociée n'est pas autorisée

Les marchés de maîtrise d'oeuvre et la procédure adaptée

- Les marchés de maîtrise d'oeuvre d'un montant plus grand ou égal au seuil des marchés formalisés (130 000 Euro H.T. pour l'État

Mise en compétition sans remise de prestations - Procédure restreinte -

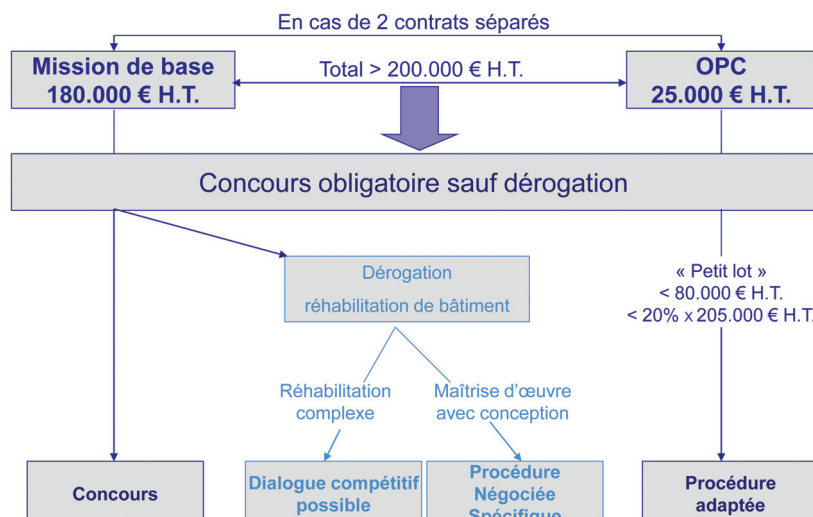
- Examen des dossiers de candidatures
- Sélection de plusieurs candidats (3) sur références, compétences, moyens
- Remise d'offres des candidats sélectionnés
- Classement et choix de l'attributaire pressenti (organisation/méthode, moyens affectés à la mission) -
- Négociation avec l'attributaire pressenti (clauses du marché et honoraires)
- Si échec de la négociation, possibilité de négocier avec le second si prévu au règlement de la consultation
- Attribution.

Mise en compétition sans remise de prestations, autre possibilité

- Examen des dossiers de candidatures.
- Sélection sur références, compétences, moyens de plusieurs candidats (3).

- Négociation avec les candidats sélectionnés, remise de l'offre en cours de négociation.

- Choix de l'attributaire (organisation/méthode, moyens affectés à la mission, qualités humaines d'écoute, de dialogue, esprit de partenariat ... voire honoraires). C'est l'appréciation de l'aptitude à comprendre la demande du maître d'ouvrage et à y apporter une réponse adaptée qui est essentielle pour choisir son partenaire maître d'oeuvre. - Attribution.



Exemple en maîtrise d'oeuvre : Bâtiment en Collectivité Territoriale

Procédure adaptée avec remise d'une esquisse

La MIQCP propose dans cette hypothèse de faire une procédure de concours :

- intervention d'un jury composé d'un tiers de MOE
- indemnité de 80%
- les auteurs des projets présenteront leur projet au jury.

Remise d'« intentions architecturales » avant audition

Cette procédure ne sera mise en oeuvre que lorsque le programme comporte des alternatives à expertiser.

Les objectifs :

- évaluer des idées fondatrices de projets et non des projets formalisés,
- tester les capacités d'écoute et d'invention des équipes face à un programme et un site.
- préparer un dialogue entre la maîtrise d'ouvrage et les candidats,
- rechercher l'économie de moyens pour chacun.

La forme de rendu :

Première planche A3 « voir »	Deuxième planche A3 « comprendre »	Troisième planche A3 « proposer »
« Lecture créative du site » par le candidat Texte assorti de dessins, croquis, photos	« Appropriation du programme » par le candidat Texte, schémas d'organisation	Planche illustrative des « intentions architecturales » du candidat Dessins, schémas emblématiques assortis éventuellement de commentaires, photos (*)

(*) Images de synthèse, plans, dessins de façades et perspectives proscrits

Remise d'« intentions architecturales » avant audition

Les recommandations de la MIQCP sur les MAPA de maîtrise d'oeuvre

- Retenir une procédure *restreinte* en deux temps.
- Retenir une procédure qui laisse place à la *négociation*.
- Retenir des critères de choix pertinents autres que celui du montant des honoraires.
- *Retenir le plus souvent* une procédure de mise en concurrence *sans remise de prestations*.
- Retenir la procédure formalisée du *concours* quand le maître d'ouvrage souhaite *un début de projet* lors de la mise en concurrence.
- Ne retenir *la remise d'intentions architecturales* que pour des programmes comportant *des alternatives* à expertiser.
- La procédure retenue est annoncée, mise en oeuvre et le maître d'ouvrage en laisse trace.
- S'entourer *des conseils* d'un ou plusieurs *professionnels*.

Le concours de maîtrise d'oeuvre (articles 70 et 74)

Indemnisation obligatoire (80% au moins du montant estimé des études) et concours toujours *restreint*.

• *Le concours est obligatoire à partir de 130 000 Euro H.T. pour l'Etat et 200 000 Euro H.T. pour les collectivités territoriales et les établissements publics de santé sauf :*

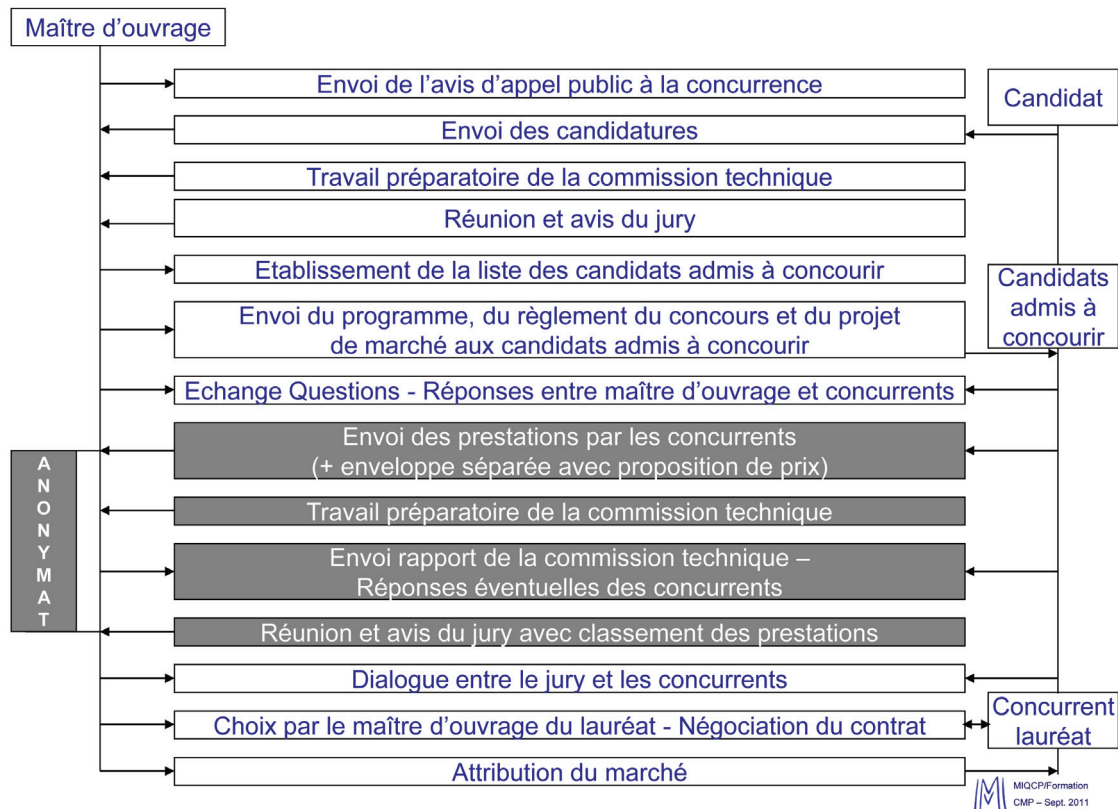
- pour la réutilisation ou la réhabilitation d'ouvrages existants;
- pour les ouvrages réalisés à titre de recherche, d'essai ou d'expérimentation;
- lorsqu'il n'y a pas de conception;
- pour les ouvrages d'infrastructures.

Le concours est recommandé :

- en cas d'enjeu architectural, technique, urbain, ou paysager;
- pour les ouvrages d'art;
- en cas de réutilisation d'ouvrages (changement d'affectation).

	MARCHES DE L'ÉTAT	MARCHES COL. TERRIT.
MEMBRES	Les membres du jury ayant tous voix délibératives sont indépendants des participants au concours	
	Les membres du jury sont désignés dans les conditions prévues par l'article 24	Élus désignés comme les membres à voix délibérative de la CAO avec suppléants dans les conditions de l'article 22 I, II et III
	Personnalités dont la participation présente un intérêt particulier au regard de l'objet du concours (maximum 5)	
	1/3 des membres ayant la même qualification ou une qualification équivalente, calculé sur le nombre total des membres	
	Le DDCCRF et le comptable public assistent aux débats avec voix consultative	Si le Président les invite, le DDCCRF et le comptable public assistent aux débats avec voix consultative
<ul style="list-style-type: none"> • Le Président peut faire appel aux concours d'agents du pouvoir adjudicateur compétents dans la matière qui fait l'objet de la consultation ou en matière de marchés publics. Ils ont voix consultatives • Le jury peut auditionner toute personne susceptible de lui apporter des informations 		

Composition du jury (article 24)



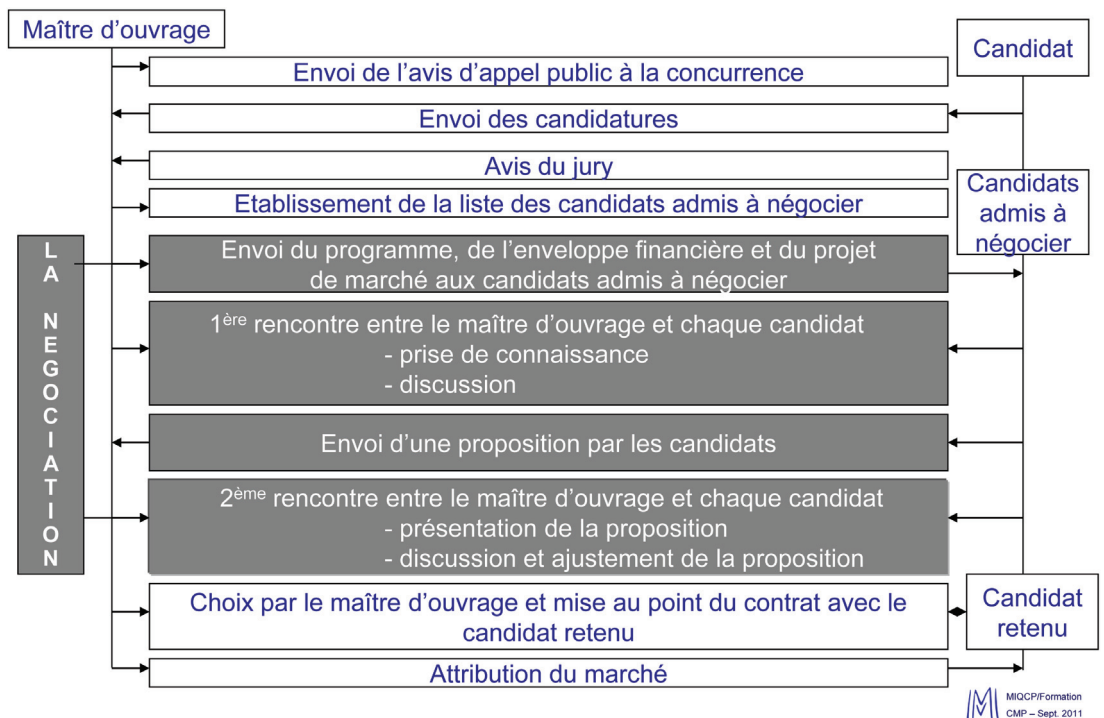
Cas du recours à la procédure négociée spécifique

- Article 35-I

Peuvent être négociés après publicité préalable et mise en concurrence :

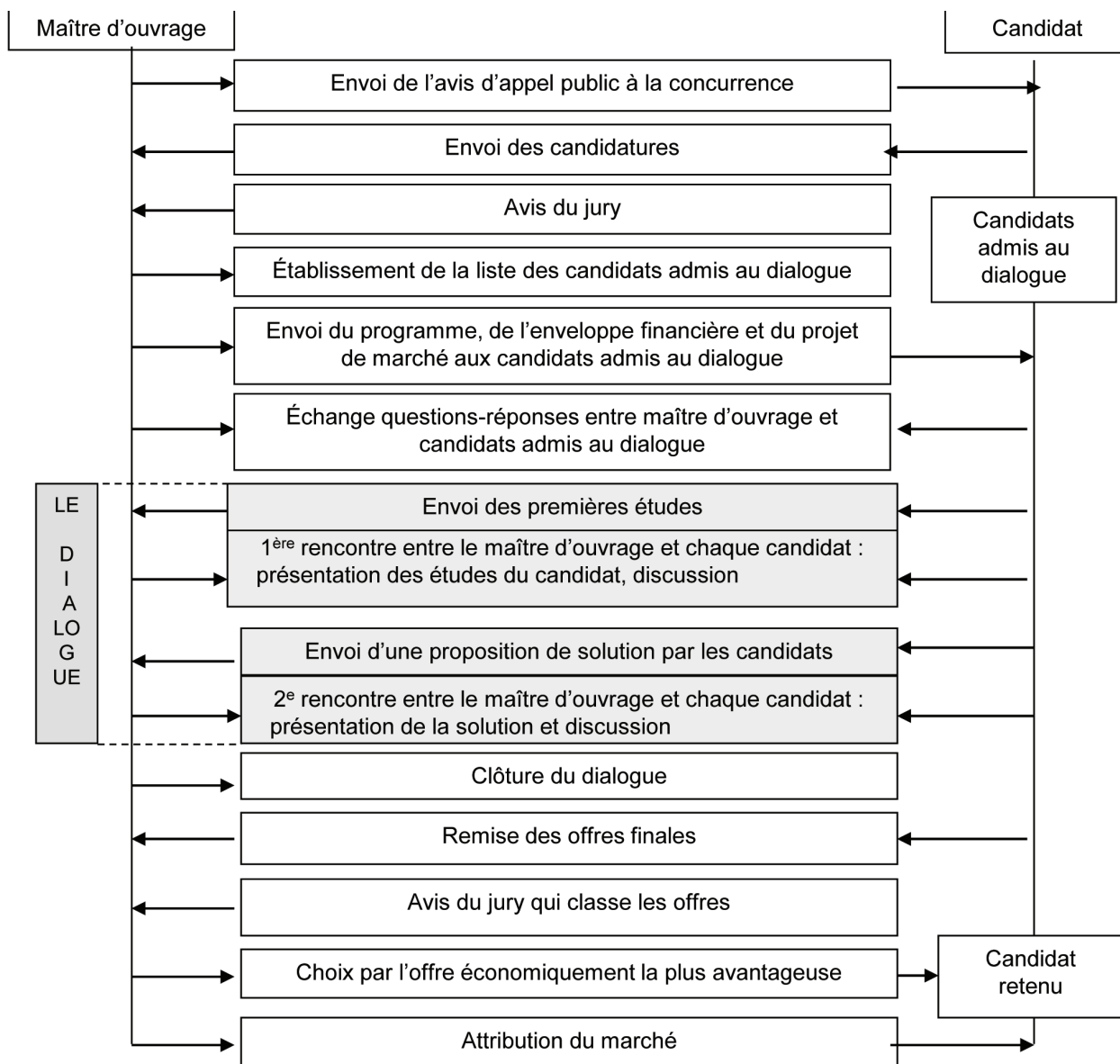
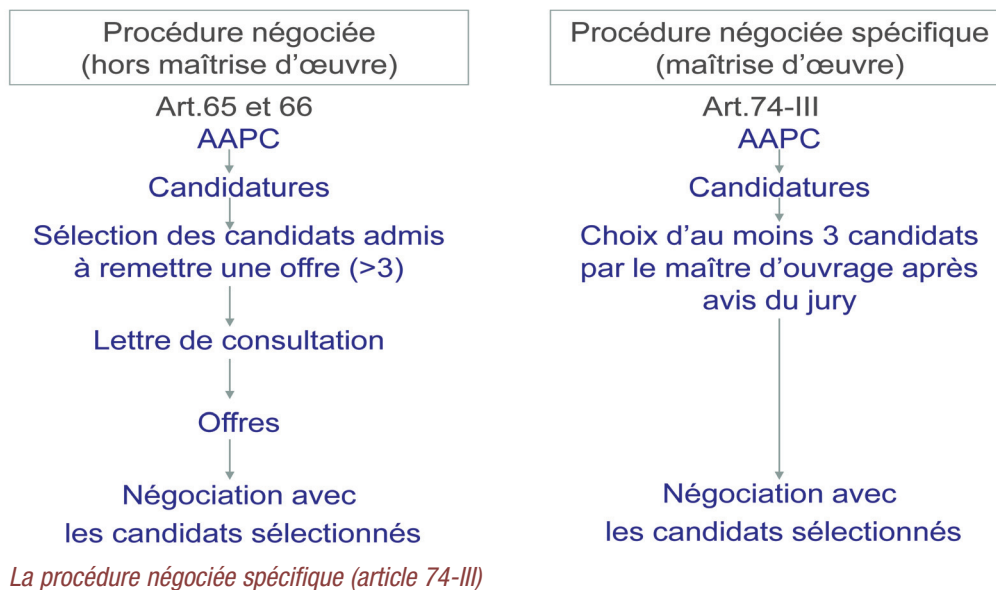
2°) les marchés de services, notamment les marchés de prestations intellectuelles telle que la conception d'ouvrage lorsque la prestation de services à réaliser est d'une nature telle que les spécifications du marché ne peuvent être établies préalablement avec une précision suffisante pour permettre le recours à l'appel d'offres.

- Pour les opérations de réhabilitation de bâtiment relevant de la loi MOP qui impose la mission de base et qui dispose que le programme se poursuit pendant les études d'avant-projet, la procédure négociée spécifique sera mise en oeuvre en vertu de cette disposition. (cf art 2 de la loi MOP)



La procédure négociée spécifique (article 74-III)

I SESSION PLÉNIÈRE



Le dialogue compétitif (article 36 du CMP)

- Recours : lorsque le pouvoir adjudicateur considère que le marché est **complexe** parce qu'il n'est pas objectivement en mesure :
 - de définir seul et à l'avance les moyens techniques pour répondre aux besoins ou
 - d'établir le montage juridique ou financier d'un projet.
- Cette procédure peut être utilisée pour des TRAVAUX, des SERVICES ou des FOURNITURES.
- Cette procédure peut être mise en oeuvre pour une opération de réhabilitation de bâtiment en processus conception-réalisation.
- Aujourd'hui, cette procédure peut être retenue pour l'attribution de marchés de maîtrise d'oeuvre dans le cadre du CMP **pour la réhabilitation d'ouvrage ou la réalisation de projet urbain ou paysager**(cf art 74 IV du code).
- Elle est possible en maîtrise d'oeuvre pour les maîtres d'ouvrage relevant de l'ordonnance du 6 juin 2005.

L'appel d'offres pour l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre

- L'A.O. s'impose au-dessus des seuils européens (130 000 Euro H.T. pour l'Etat, 200 000 Euro HT. pour les collectivités territoriales et les établissements publics de santé) en l'absence de recours au concours facultatif ou au dialogue compétitif quand il est autorisé, et lorsque les conditions de recours à la procédure négociée ne sont pas réunies (cf. article 35 du CMP).
Ex : En infrastructure lorsque le marché ne comporte pas la conception de l'ouvrage...
- Privilégier l'appel d'offres restreint.
- Le jury intervient au stade de la sélection des candidatures et du choix de l'offre économiquement la plus avantageuse et :
 - Pour l'Etat, il donne son avis au maître d'ouvrage qui décide
 - Pour les collectivités territoriales, il donne son avis et c'est la CAO qui décide.

Privilégier la procédure restreinte

La sélection des candidats sera fondée sur la qualité/qualifications des équipes qui se présentent et sur la qualité de leurs références. Ne pas pratiquer l'exclusivité afin de sélectionner les meilleures: laisser un même BET postuler dans plusieurs candidatures. Ne pas demander des références identiques à l'opération envisagée mais demander des références équivalentes en complexité et en importance. Pour le travail du jury, la MIQCP recommande la méthode des avocats.

Le choix de la maîtrise d'oeuvre

La rémunération de la maîtrise d'oeuvre n'est pas déterminante pour le maître d'ouvrage au regard du coût de l'opération. Elle ne représente qu'un faible montant de l'opération. C'est l'aptitude à comprendre la demande du maître d'ouvrage, à y apporter des réponses optimales dans le cadre de la mission confiée qui doivent conduire au choix de l'équipe de maîtrise d'oeuvre. Une prestation de maîtrise d'oeuvre correctement rémunérée peut permettre de réaliser un projet de qualité à un coût global optimisé.

La qualité s'invente et se partage.