

Séminaire Bâtiment Durable

MARCHES PUBLICS DURABLES

07 octobre 2016

L'assistance à la maîtrise d'ouvrage à chaque étape du montage d'un projet

Thierry-François YERNAUX

AT Osborne



OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION :

- Faire comprendre les étapes clés d'un projet :
 - Les définir
 - Quels en sont les enjeux ?
 - Quelle est la nature des liens entre les étapes ?
- Permettre de gérer la réussite de votre projet à travers une compréhension des intérêts de chaque intervenant.
- Sensibiliser à l'importance d'un bon accompagnement suivant les ressources et compétences disponibles. Être capable de définir quelles sont les personnes manquantes et les compétences nécessaires.



PLAN DE L'EXPOSÉ

I. POURQUOI ?

II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

III. LIENS ENTRE LES ÉTAPES

IV. LES RISQUES

V. CONCLUSIONS



I. POURQUOI ?



I. POURQUOI ?

- ▶ Recours importants
- ▶ Attractivité (Nombre d'offres insuffisantes)
- ▶ Difficulté du respect des objectifs
 - Prix trop élevés/ trop faibles
 - Un bâtiment non conforme aux besoins
 - Qualité des constructions
 - Non respect du délai
 - Coût d'utilisation - Maintenance
 - Flexibilité
- ▶ Montages complexes (PPP) ou marchés publics complexes à gérer.



I. POURQUOI ?

Un projet immobilier c'est :

- ▶ Une aventure à court, moyen et (très) long terme
- ▶ Un cumul des intervenants et des compétences intellectuelles
- ▶ Des risques et des incertitudes de tous types :

Techniques	Planning	Financement	Urbanisme	Pollution	Fiscal	Juridique
------------	----------	-------------	-----------	-----------	--------	-----------

- ▶ Une organisation de l'information & de la communication
- ▶ Stratégies contractuelles et passations des marchés
- ▶ Savoir maîtriser toutes décisions suivant ces trois vecteurs :
 - Qualité
 - Coûts
 - Temps

COMPLEXE



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

1. La définition sommaire des besoins et des enjeux

- ▶ Quoi ?
- ▶ Où ?
- ▶ Combien ?
- ▶ Pourquoi / Pour qui?

Etes-vous capable de répondre à ces questions autrement que par des pistes de solutions pratiques ou des références ?



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

2. La faisabilité

Assurer le caractère réaliste d'un projet.

- ▶ Obliger le M-O a s'assurer d'un équilibre:
 - Besoins sommaires & enjeux (Étape 1)
 - Contraintes
 - Moyens (\$)
 - Risques
 - Délais



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

FINANCE & BUDGET :

- ▶ Estimations des coûts de construction (cf. Qualité) & annexes
- ▶ Subisdes ou autres ressources publiques

RISQUES :

- ▶ Juridiques
- ▶ Financiers
- ▶ Techniques
- ▶ Urbanistiques

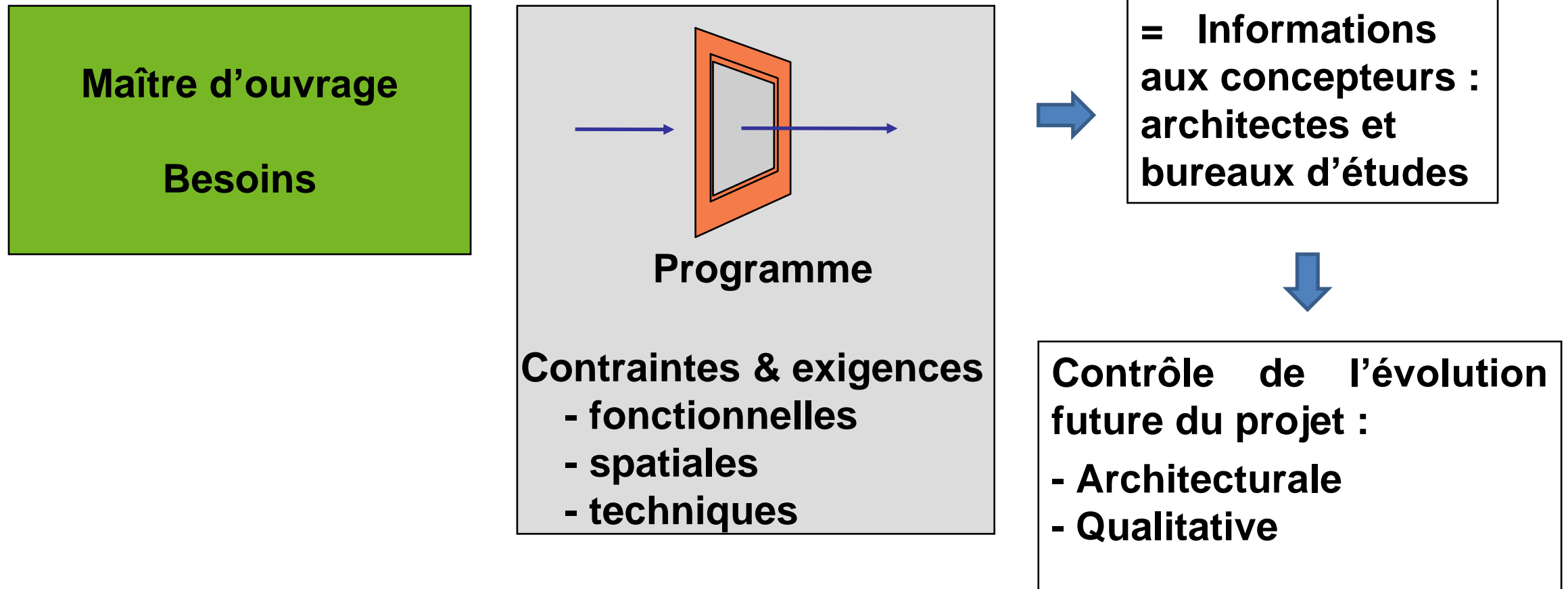
PLANNING :

- ▶ Validation des autorités / MO
- ▶ Permis, actes divers
- ▶ Eventuels recours & réserves sur le chemin critique



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

3. Le programme





II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

3. Le programme :

- SPATIAL

→ Quelle est la surface nécessaire?

- FONCTIONNEL

→ Comment vais-je fonctionner ?

→ Ma flexibilité est-elle réelle?

- TECHNIQUE

→ Quel est mon niveau de confort et de technicité?

LE CONSEIL: *Ne pas apporter les solutions pratiques, se limiter à valider le programme.*



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

4. La sélection des intervenants:

- QUELLE EST LA COMPOSITION D'ÉQUIPE DONT J'AI BESOIN?

Choix de la structure de projet

=

Lien entre les intervenants

Nombre de procédures (interface et risques)

- INTÉGRATION PLUS OU MOINS GRANDE DES ÉTAPES

LE CONSEIL: *N'appellez pas un élagueur pour tailler un rosier et encore moins un taupier!*



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

5. Les études

- N'attendez pas la présentation d'un produit fini (CSC), soyez interactifs dans ce développement, imposez des étapes d'informations et d'approbation.
- Challenger toujours les propositions où faites le faire!

***L'innovation fait peur :
forcez là, mais en connaissance de cause.***

LE CONSEIL: *Evaluer la maîtrise de vos concepteurs sur la fiabilité en exigeant des solutions éprouvées.*



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

6. L'exécution

- Comment assurer la bonne conduite du projet ?
- Tous les intervenants sont-ils respectueux de leurs responsabilités suivant mes objectifs?
- La coordination est-elle effective et efficace?

LES CONSEILS:

1. *Prenez le contrôle ou déléguez :*

- ▶ Planning de contrôle
- ▶ Tableau de bord financier

2. *Anticipez les événements*



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

7. Réceptions et tests sur les performances

- ▶ Au plus tôt au mieux
- ▶ Indépendance des mesures et qualité des interprétations
- ▶ Conditions importantes

LE CONSEIL:

Evitez le ping-pong des responsabilités: faites bien réaliser les études des TS par l'entreprise elle-même suivant les performances définies dans le CSC. Le bureau d'étude valide les tests.

Il est Impératif de créer un dossier spécifique sur la sécurité/ conformité de l'ouvrage pour dégager votre responsabilité en cas d'accident sur ceux qui sont assurés à ce sujet.



II. DÉFINITIONS DES ÉTAPES

8. La maintenance

- ▶ Des acteurs spécifiques
- ▶ Un choix de techniques judicieux (cf. programme)
- ▶ Avez-vous pensé au remplacement des techniques qui seront de facto remplacées dans le future par des techniques à ce jour inconnues?

LE CONSEIL:

Posez la question à vos ingénieurs : « Est-ce le système que vous proposeriez si vous deviez assurer la maintenance? »

Durant l'exécution il est déjà trop tard : c'est lorsque les études ont lieu que tout se joue.



III. LIENS ENTRE LES ÉTAPES



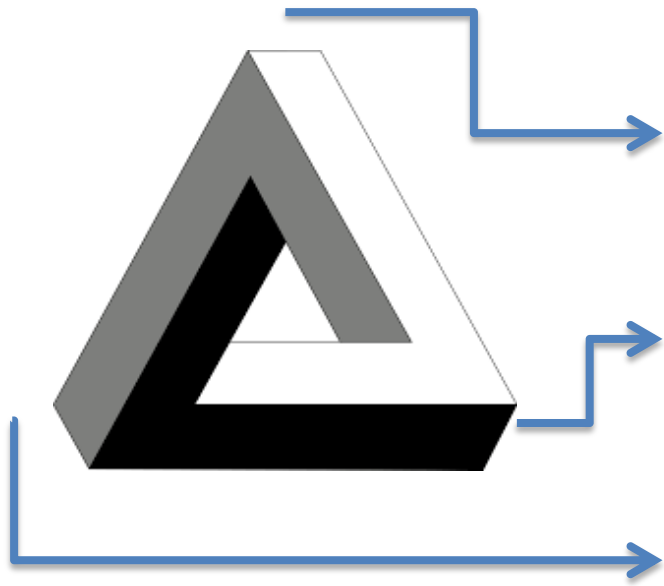
III. LIENS ENTRE LES ÉTAPES

- ▶ Evolution
- ▶ Des importances équivalentes
- ▶ Gradation dans la précision
- ▶ Avancer (= ne pas revenir en arrière)
 - Compréhension
 - Délégation de pouvoir
 - Organe de décision
- ▶ Tableau de bord / Monitoring / Réserves
- ▶ Approbation / Tranches conditionnelles



III. LIENS ENTRE LES ÉTAPES

Baromètre:



- ▶ Qualité & performance
- ▶ Temps et délais
- ▶ Coûts de constructions & frais + charges futures d'exploitation





IV. LES RISQUES



IV. LES RISQUES

Définition :

« Le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible pouvant affecter l'issue du projet. »

- Risques internes au processus de développement interne: point d'intérêt
 - Risques externes: peu de contrôle
-
- ▶ Établir l'inventaire
 - ▶ Valoriser les risques
 - ▶ Définir les parades, la méthodologie
 - ▶ Identifier les points critiques

*Influence des risques dans toutes les étapes !



V. CONCLUSIONS



V. CONCLUSIONS



Equipe de compétences multiples



Etude préalable : fiabilité & attractivité



Programmation des besoins



Structure de projet efficace



Documents de marché clairs



Délais réalistes + étapes internes



Équilibre des risques



Contrôle permanent ou délégué



CE QU'IL FAUT RETENIR DE L'EXPOSÉ:

1. Connaître les compétences et l'expertise de vos équipes afin de définir qui viendra en renfort pour assurer un rôle correct du MO et de ses responsabilités !
2. Parcourir le projet étape par étape sans oublier une seule d'entre elles !
3. Clarifier et gérer les risques dans un choix de structure de projet optimale.
4. Monitorer votre projet sans endosser la responsabilité d'un tiers.
5. Collationner les documents qui autorisent une mise en fonction du bâtiment.

Restez focalisés sur les objectifs premiers et gérez l'évolution.

À chacun sa responsabilité et la vôtre consiste à maîtriser le processus du projet.



CITATIONS:

“ Ne fais jamais ce que tu ne comprends pas.”

M. Bouygues

“ Pour être simple, il faut beaucoup apprendre.”

O. Sedakova

“ L’art de la réussite consiste à savoir s’entourer des meilleurs”

J.-F. Kennedy



CONTACT



Thierry-François Yernaux

Administrateur Délégué
AT Osborne (Belgium & France)

 : 02 777 06 30

E-mail : toy@atosborne.be

Copyright AT Osborne S.A. - 2016



AT OSBORNE
CONSULTANTS & MANAGERS