

PRISME S2E06 : des défis spécifiques pour la direction des achats



Arnaud Henniquant est acheteur dans le cadre du projet PRISME. Il répond à nos questions sur sa feuille de route et ses challenges.

19 septembre 2022

Arnaud, pouvez-vous nous rappeler le cadre mission projet PRISME cadre du projet PRISME ?

Je suis responsable d'une partie des marchés de maîtrise d'œuvre (MOE) et des marchés de travaux, à savoir : les achats liés aux bâtiments H20, D2, X-ENSTA, à l'atelier de maquettage de Lille, aux bâtiments logistiques et à la zone déchetterie. S'y ajoutent la gestion des marchés côté infrastructures, comme la voirie et les réseaux divers (VRD), la gestion des eaux pluviales et d'incendie, et les aménagements paysagers.

Les contrats de maîtrise d'œuvre et de travaux ont-ils des spécificités en termes de gestion ?

Oui, pour ce qui concerne les contrats de maîtrise d'œuvre, l'équipe projet ONERA à laquelle est associé l'acheteur DA est garante des achats de ce type de prestations qui comprennent les phases d'études de conception du projet de construction jusqu'à la réception du bâtiment construit. Pour ce qui est des marchés de travaux, c'est un peu différent : la mise au point des contrats de travaux se fait en collaboration avec le maître d'œuvre chargé du respect des coûts et des délais de construction. Les marchés de travaux comportent généralement plusieurs lots comme le gros oeuvre, la VRD, l'électricité, la plomberie ou la climatisation-ventilation- chauffage, ce qui est le cas pour l'atelier de maquettage de Lille par exemple. Cette décomposition en lots, ou allotissement, est une obligation en termes d'achats publics ; elle correspond aussi aux catégories d'entreprises de travaux présentes sur le marché de la construction. L'allotissement génère un contrat par lot. L'assistance du maître d'œuvre est nécessaire pour gérer la coordination de ces entreprises sur le chantier.

Quelles sont les étapes et les délais moyens d'une consultation de marché sur un projet tel que PRISME ?

Entre la constitution d'un appel d'offres, notamment la rédaction du dossier de consultation des entreprises incluant pièces administratives et techniques, et l'attribution d'un marché, la procédure peut être assez longue, surtout si le projet comporte de nombreux lots. Pour Lille par exemple, nous avons 6 lots de travaux à attribuer. Ce qui a impliqué une phase de préparation conséquente avec autant de lots à constituer, d'appels d'offres à publier, de marchés à attribuer, sans compter les multiples allers-retours en amont entre les services ONERA et les architectes. S'y ajoutent la phase d'analyse des offres, puis les négociations par lot et par entreprise. Ensuite vient la préparation du dossier administratif pour le visa de la Commission Consultative des Marchés (CCM), et enfin la notification du marché, soit au global une durée de l'ordre de 20 semaines dans ce cas précis. Par ailleurs, l'acheteur intervient tout au long de la vie des contrats, certains évoluent par avenants en fonction du déroulement du chantier. Par exemple, pour un contrat de maîtrise d'œuvre, s'il existe un delta entre l'estimation provisoire du coût des travaux et le cout prévisionnel des travaux à l'issue des études, la rémunération du maître d'œuvre, qui est corrélée à ce montant des travaux peut être modifiée.

Avez-vous recours à un type de procédures spécifiques dans le cas de PRISME ?

Il faut savoir que l'acheteur est responsable de gérer les procédures de consultation selon les lois et le Code de la commande publique. Il existe une multitude de textes qui nous guident à travers ces procédures, qu'il faut connaître et respecter. Dans le cas de PRISME, nous devons recourir par exemple à des procédures de concours d'architecture dans le cas de certains bâtiments à construire comme le restaurant d'entreprise ou le bâtiment XE. Les architectes fournissent donc une esquisse du futur bâtiment à l'issue de la phase offres. Un jury de concours est constitué avec des personnalités qualifiées en architecture notamment mais aussi avec les futurs utilisateurs des bâtiments, en vue de sélectionner le projet lauréat.

Quel a été jusqu'ici votre plus gros challenge à ce jour sur PRISME ?

La crise ukrainienne a entraîné une forte inflation des prix des matériaux et des coûts de transport, représentant une problématique supplémentaire pour tout acheteur. Ainsi, pour les travaux de Lille par exemple, nous avons finalisé toute la procédure, et étions sur le point de notifier le marché de travaux lorsque le conflit a débuté. Les entreprises m'ont remonté leurs craintes en matière d'augmentation des coûts d'approvisionnement. Une première solution, figurant notamment dans le Cahier des Clauses Administratives Générales (CGAG) pour les travaux était envisageable : une actualisation des prix du marché, sur la base des coefficients de révision des prix, dont la mise en œuvre est possible au-delà d'un délai de trois mois après la signature de celui-ci. Un second levier possible a été apporté par une circulaire du 1er ministre en mars 2022 relative à l'exécution des marchés publics dans le contexte actuel de hausse des prix de certaines matières premières : l'utilisation de la théorie de l'imprévision dans le cas d'un contexte particulier, qui prévoit la possibilité de prise en charge d'une partie de la hausse du prix des matières premières, selon l'appréciation de l'acheteur, et à partir de tous les documents de justification à apporter par le fournisseur. Après 3 semaines de négociation et de solutions apportées aux entreprises, les marchés ont donc finalement pu être notifiés, les fournisseurs ayant eu l'assurance que leurs problématiques seraient entendues et traitées au moment opportun.

Quelle sont vos motivations à travailler sur ce dossier PRISME ? Qu'est-ce qui vous plaît ?

Du lancement de la consultation jusqu'à l'attribution du marché, les Achats ont un rôle important de coordination en interne. Ce n'est pas toujours facile de trouver un accord qui puisse satisfaire l'ensemble des parties prenantes au projet mais c'est un exercice à la fois motivant et valorisant. Par ailleurs, j'apprécie vraiment de collaborer avec des forces compétentes comme les ingénieurs ou architectes par exemple ; le projet PRISME m'amène aussi à travailler sur des bâtiments aux spécificités techniques toutes différentes, que ce soit les laboratoires pour le D2, le restaurant H20 ou les bâtiments tertiaires de bureaux. Je rencontre ainsi des chefs de projet venant d'horizons différents ; c'est très enrichissant de pouvoir découvrir de nouvelles expériences et compétences. Enfin, je suis ravi de pouvoir contribuer à la construction de nouvelles infrastructures qui vont permettre à l'ONERA de se développer et de grandir, sur la base d'une nouvelle organisation de travail et d'environnement !