

Budget Dépôt	99.612.262,00	134.476.553,70	134.476.553,70
Budget Acquisitions	31.349.615,00	31.349.615,00	31.349.615,00
Budget Honoraires	103.467.209,00	139.680.732,15	139.680.732,15
Budget Matériel roulant	170.000.000,00	170.000.000,00	170.000.000,00
Budget CR à venir	18.542.552,00	25.032.445,20	25.032.445,20
Grand total	1.526.732.639,00	1.969.029.997,23	2.466.765.319,20

4. OPTIONS ET SCENARIOS ENVISAGEABLES

Au vu des résultats de cette ouverture des offres et de la première analyse des offres réalisées, Beliris soumet à la STIB et au Gouvernement de la Région de Bruxelles-capitale, les options et scénarios suivants :

4.1 OPTION 1 : CONFIRMATION DU PROGRAMME BORDET-NORD

L'option proposée consiste à mandater Beliris pour négocier avec les 2 entrepreneurs ayant remis offre dans l'objectif d'aboutir à une BAFO (Best And Final Offer) se situant entre 1.200.000 kEUR et 1.300.000 kEUR (durée 12 à 18 mois) tout en confirmant la poursuite des activités relatives au programme selon le planning initial.

A titre d'exemple, dans les limites juridiques possibles en termes notamment de modification du marché, les points de négociation envisagés seraient les suivants :

- Optimisation des contraintes en termes de nuisances 'chantier' (ex: période de livraison, accessibilité, bruit, etc.) tout en respectant la viabilité dans les quartiers ;
- Apport de clarifications pour réduire le nombre d'incertitudes et donc le budget risque dans les premières offres (ex: résultats de la nouvelle campagne géotechnique) ;
- Réduction sur les prix unitaires et les prix globaux anormaux pour un certain nombre de postes qui, après une double vérification avec les prix de projets comparables (nationaux et internationaux), restent anormalement hauts ;
- Augmentation du délai d'exécution des travaux & assouplissement des délais partiels (ce qui induit un lissage des coûts) ;
- Diminution des amendes & pénalités prévues par le cahier des charges ;
- Répartition de la charge des risques avec un transfert d'une partie acceptable des risques vers le maître d'ouvrage ;
- Adaptation de la formule de révision des prix pour mieux tenir compte de l'évolution des coûts de l'acier ;
- Mise en place d'un mécanisme diminuant les coûts de préfinancement.

Étant donné qu'à ce stade, comme explicité ci-dessus, les offres ne permettent pas de clarifier un certain nombre de points impactants pour les prix unitaires et les prix globaux et nécessitent des éclaircissements de la part des soumissionnaires et que l'analyse de Beliris et de ses bureaux d'étude repose sur des hypothèses qui doivent être confirmées après consultation des soumissionnaires, il existe un risque que la négociation ne permette pas d'atteindre le nouvel objectif budgétaire identifié.

Au-delà des coûts fixes d'études (safety, hypercoordination, global monitoring, System engineering, BIM, etc) estimés à 110.000 EUR par mois, le coût de cette négociation qui induira la mise en place d'une équipe d'experts beaucoup plus importante que celle prévue dans le contrat initial est estimé entre 1.000.000 EUR et 1.500.000 EUR².

4.2 OPTION 2 : SUSPENSION DU PROGRAMME BORDET-NORD

L'option proposée consiste à suspendre certaines activités dans le programme Bordet-Nord en l'état dans l'attente des résultats d'un premier tour réduit de négociation tendant à obtenir une analyse plus approfondie des offres et permettant d'identifier, avec plus de précision, les problèmes techniques et les risques ayant justifiés les marges de sécurité prises par les soumissionnaires. Cette analyse permettra finalement de proposer au gouvernement un objectif budgétaire actualisé et les paramètres de négociations envisageables en termes notamment de risques et de contraintes (gestion de chantier) (durée estimée : 6 mois).

Étant donné qu'il existe actuellement plusieurs scénarios pour la suite avec un impact potentiel sur le reste du programme, il est également judicieux de suspendre certaines activités en attendant une décision de

² une partie de ce montant est comprise dans le contrat de base.

la Région sur la stratégie pour la poursuite du programme. En effet, compte tenu du volume des offres, il n'a pas été possible de procéder à une analyse détaillée de tous les prix unitaires et des prix globaux dans le temps imparti entre le 18 avril (date d'ouverture des offres) et aujourd'hui. Il en résulte, comme explicité ci-dessus, qu'un certain nombre de questions sur les prix restent sans réponse aujourd'hui. Il y a aussi un certain nombre de sujets qui n'ont pas encore été étudiés en détail ou qui nécessitent une explication de la part des soumissionnaires et qui peuvent avoir un impact majeur sur les offres (voir 6.3 en annexe).

Il est donc utile de poursuivre l'analyse des offres selon le schéma suivant :

- étape 1 : analyse détaillée des prix et des points impactants pour les offres et inventorier les questions à poser aux soumissionnaires pour clarifier leurs offres³ ;
- étape 2 : rencontres avec les soumissionnaires et intégration de leur retour dans l'analyse détaillée des offres
- étape 3 : note finale avec la conclusion de l'analyse des premières offres et proposition pour la suite du programme

Pendant cette phase d'analyse d'environ 6 mois, les modalités concrètes de gestion du programme sont les suivantes:

- Continuité des travaux de génie civil à la Gare du Nord (lot 1) ;
- Dépôt des plans modifiés de permis répondant à 'l'art. 191' notifié par URBAN le 18.04.2023 ;
- Examen approfondi des offres déposées (au minimum un examen des prix anormaux déposés et au maximum une négociation) ;
- Suspension des études de projet relatives aux lots 2 - dépôt, 3 - génie civil (intégration des modifications du permis) & 4 - parachèvement des stations ;
- Suspension des travaux 'concessionnaires' à partir de juillet 23 pendant les 6 mois de clarification ;
- Suspension des global monitoring, system engineering et autres outils de suivi après intégration des modifications résultant de l'adaptation des plans à 'l'art. 191' ;
- Maintien de l'hyper-coordination ;
- Démobilisation partielle des équipes STIB & Beliris ;
- Négociation d'un avenant avec les bureaux d'études pour les études complémentaires à réaliser (analyses détaillées des prix et recherche de prix de comparaison, recherche de solutions d'économies, accompagnement étroit des négociations, redémarrage des études à l'issue de la période de suspension, etc.) ;

Au-delà des coûts fixes d'études qui, dans cette phase intermédiaire, seraient réduits à un minimum d'environ 65.000 EUR par mois, le coût de cette analyse détaillée par _____ est estimé à 750.000 EUR.

OPTION 3 - MODIFICATION SUBSTANTIELLE DU PROGRAMME

Une troisième catégorie de scénario consiste à modifier plus ou moins substantiellement le programme pour essayer de respecter ses contraintes budgétaires.

Ces modifications induisent toujours une réétude plus ou moins importante d'une partie du programme. Une décision de principe sur l'opportunité de ces scénarios permettra d'évaluer les premiers impacts budgétaire et planning des réétudes à mettre en œuvre.

Scénario 3.1 : modification de la procédure – procédure ouverte

Une procédure négociée a pour inconvénient que les soumissionnaires affichent un côté 'prudent' au début des négociations. Bien entendu, le maître d'ouvrage ignore dans quelle mesure une marge de négociation a été prévue dans la première offre. Cette marge disparaît dans une procédure ouverte, le soumissionnaire ne pouvant pas adapter son offre aux évolutions de la procédure d'attribution. Nous pouvons donc raisonnablement supposer que les offres seront inférieures dans une procédure ouverte, mais rien ne garantit que les offres seraient acceptables et, en outre, il n'y a aucune possibilité de continuer à négocier les offres après l'ouverture de celles-ci.

La modification du type de procédure d'attribution nécessite qu'une nouvelle procédure soit approuvée (et la précédente abandonnée) et qu'un nouveau marché soit publié. Cela aurait un impact moyen sur le planning.

³ Une première liste d'éléments à analyser est jointe en annexe.

Après le non-aboutissement d'une première procédure, cette option semble cependant peu réaliste au vu de l'investissement (études de remise d'offres) à faire par les entrepreneurs qui n'auraient pas encore étudié le marché sauf à prévoir une réelle indemnisation des soumissionnaires pour la remise d'une offre.

Scénario 3.2 : modification de la procédure – marché à lots

Une autre possibilité consiste à diviser le marché en différents lots et à répartir ainsi les risques sur les différents lots de sorte que chaque lot contienne un niveau de risque « acceptable » pour les soumissionnaires.

Il s'agit d'une modification substantielle pour le programme qui nécessite une modification importante du CSC et de relancer la procédure. L'impact au niveau du planning est encore plus grand que dans le scénario 3.1.

En ce qui concerne l'impact financier, le surcoût de la coordination des différents lots doit être mis dans la balance avec une concurrence accrue pendant l'attribution de lots plus petits présentant un risque moindre pour les soumissionnaires. Il est actuellement difficile d'estimer si le bilan financier final serait positif ou négatif.

Scénario 3.3 : modification du nombre de stations

Avec un impact significatif tant au niveau planning, budget et programme est le retrait définitif de 3 stations pour rentrer dans les contraintes budgétaires du programme.

Cela implique de nouvelles études au niveau avant-projet, une modification de la demande de permis - actuellement en cours d'instruction - avant délivrance de celui-ci, voire le dépôt d'une nouvelle demande de permis d'urbanisme, un complément d'étude d'incidences, voire le recommencement de cette étude, et le cas échéant qu'une deuxième demande fondée sur l'art. 191 CoBAT soit notifiée au demandeur par URBAN.

Ce scénario a un impact majeur sur le planning, mais il est permis de recevoir des offres qui respectent le cadre budgétaire.

OPTION 4 - ARRET DU PROGRAMME

Si les contraintes budgétaires de la Région ne permettent pas de financer l'ensemble du programme avec des travaux de génie civil pour le lot 3, dont l'estimation actualisée (après réception des offres des 2 soumissionnaires et analyse susmentionnée des bureaux d'études) se situe entre 1.200.000 kEUR et 1.300.000 kEUR et qu'une modification substantielle du programme n'est pas considérée, à ce stade, comme opportune, la seule option envisageable est celle d'un arrêt du programme à ce stade de la procédure d'attribution du marché – lot 3. Cet arrêt serait sans impact sur les travaux en cours de la Gare du Nord qui sont nécessaires à la mise en service du tronçon 1.

Cette option, sans avoir eu la possibilité de rencontrer les soumissionnaires et leur avoir demandé des explications sur leurs offres, présente comme unique avantage de permettre de mettre fin rapidement aux différents contrats en cours et de limiter les coûts d'études liés à un début de négociation.

Par contre, un arrêt du programme implique une exploitation limitée de la ligne de Métro 3 et la création d'une nouvelle rupture de charge à la Gare du Nord, qu'au niveau des procédures urbanistiques et environnementales, les plans modifiés de permis répondant à l'art. 191 ne seront pas introduits et qu'un retrait de la demande de permis serait établi.

L'arrêt du lot 3 aura également pour conséquence qu'il ne sera pas possible de relier le nouveau dépôt et atelier à Haren (lot 2) au réseau existant.

Finalement, toutes les études et tous les investissements réalisés depuis 2011, pour un montant de 50 millions d'euros (hors Gare du Nord), seront perdus sans compter les montants dus pour rupture de contrat sachant que les commandes atteignent à l'heure actuelle 70 millions et qu'il faut en outre compter de 15 à 25% sur le montant restant dû au titre d'indemnité pour perte de bénéfices.

Enfin, un arrêt du programme implique une démobilisation complète des équipes consacrées au projet auprès des bureaux d'études, à la STIB et chez Beliris avec une perte d'expertise pour des projets futurs et un redémarrage très compliqué, même à long terme, sur les plans administratifs, ressources humaines, etc.

5. CONCLUSION

Indépendamment de la concurrence réduite sur le marché, une première analyse des offres reçues le 18 avril 2023 a révélé que la différence avec l'estimation, établie par

, est due à, d'une part, une sous-estimation du coût des travaux en eux-mêmes et, d'autre part, à une sous-estimation de l'impact financier des exigences strictes induites par les mesures prescrites

pour réduire les nuisances et avoir des délais courts. Elle identifie également dans le cahier des charges un certain nombre d'incertitudes qui pourraient être clarifiées dans le cadre d'une négociation.

La stratégie consistant à confier une grande partie de la responsabilité à l'entrepreneur pendant les travaux était un choix conscient, mais l'impact financier de celui-ci lors de l'élaboration du cahier des charges a manifestement été sous-estimé.

Afin de mieux comprendre l'impact sur les offres des contraintes et des risques à charge de l'entreprise, tels que repris dans le CSC, l'option 2 – suspension du programme propose de prendre le temps nécessaire afin de mieux comprendre l'écart avec l'estimation et de mieux évaluer la probabilité de pouvoir négocier les offres vers un montant acceptable ou, dans le cas contraire, pouvoir expliquer la raison pour laquelle il ne serait pas possible de respecter les contraintes budgétaires et autres fixées pour le programme. Cette option permettrait également d'identifier les pistes d'optimisation identifiées par les soumissionnaires.

Sur base de cette analyse préliminaire des offres, _____ estiment que l'objectif budgétaire réaliste pour ce marché tout en respectant un cadre correct en terme de gestion de nuisances et partage de risques semble se situer entre 1.200.000 kEUR et 1.300.000 kEUR. Dans l'attente des conclusions de cette analyse, la mise en œuvre sera, à l'exception du dépôt des plans modifiés de permis d'urbanisme, suspendue.

Afin de limiter les impacts budgétaires au niveau des études et de préserver le dérapage du planning (délivrance du permis avant mai '24) une décision du Gouvernement régional est demandée avant le 15 juillet '23.